



ACADEMIA MILITAR

CARATERIZAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA E ESTILOS DE COMUNICAÇÃO DOS OFICIAIS SUBALTERNOS E CAPITÃES DE INFANTARIA E A SUA INFLUÊNCIA NO ESFORÇO EXTRAORDINÁRIO, SATISFAÇÃO E EFICÁCIA

**Autor: Aspirante Oficial Aluno de Infantaria Pedro Rogério Ribeiro de
Sousa**

Orientador: Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, julho de 2014



ACADEMIA MILITAR

CARATERIZAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA E ESTILOS DE COMUNICAÇÃO DOS OFICIAIS SUBALTERNOS E CAPITÃES DE INFANTARIA E A SUA INFLUÊNCIA NO ESFORÇO EXTRAORDINÁRIO, SATISFAÇÃO E EFICÁCIA

**Autor: Aspirante Oficial Aluno de Infantaria Pedro Rogério Ribeiro de
Sousa**

Orientador: Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, julho de 2014

Dedicatória

Aos meus pais, José e Ana

Agradecimentos

Este espaço é dedicado a todos aqueles que deram a sua contribuição para que o presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) fosse realizado. Deste modo gostaria de exprimir a minha gratidão e reconhecimento sincero, em particular as seguintes instituições e pessoas:

Ao meu orientador, o Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) Dias Rouco, por me ter aceite como seu orientando e acreditar na minha capacidade. Pela competência científica e acompanhamento do trabalho, pelo apoio, incentivo e total disponibilidade ao longo de toda execução do TIA, assim como pelas críticas, correções e sugestões relevantes feitas durante a orientação, que foram decisivas para que este trabalho contribuísse para o meu desenvolvimento pessoal.

Ao meu Diretor do Curso, Tenente-Coronel de Infantaria Estevão da Silva pela constante preocupação e disponibilidade demonstrada em todas as fases que levaram à concretização deste trabalho.

Ao Professor Doutor Borges, ao Coronel de Infantaria (Doutor) Lemos Pires, ao Tenente-Coronel (Doutor) Dias Sequeira, ao Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) Proença Garcia e Major de Administração Militar (Doutor) Pascoal Rosado, a todos o meu obrigado por me terem ajudado a construir e a validar o inquérito.

A todos os militares inquiridos, Praças, Sargentos e Oficiais da Brigada de Reação Rápida (BrigRR), Brigada Mecanizada (BrigMec) e Brigada de Intervenção (BrigInt), que foram prestimosos e pacientes em colaborar no preenchimento dos questionários, apesar das suas ocupações nas atividades operacionais, sem as quais não seria possível a realização deste estudo.

À Mestre Margarete Couto pela clareza, rigor e total disponibilidade na colaboração da revisão do texto.

À minha família e amigos pelo apoio prestado nesta etapa da minha vida tão importante. Manifesto os meus sinceros e reconhecidos agradecimentos aos meus pais pela compreensão e tolerância nos momentos mais difíceis, assim como todo o amor dedicado e inestimável apoio que nunca faltou.

Aos meus camaradas e amigos do curso Tenente-General Costa e Silva pelo espírito de camaradagem e de apoio. Em especial ao Curso de Infantaria por todos os momentos partilhados, pela motivação e ânimo que me deram, pela contenção nos momentos de maior angústia, pela amizade e paciência demonstrada e total ajuda na superação dos obstáculos que ao longo desta caminhada foram surgindo e sem os quais não conseguiria seguir em frente.

Por fim, e não menos importante, agradeço a todos aqueles cujo nome não se encontra aqui presente mas que colaboraram, indiretamente, comigo na realização do trabalho, cedendo dados e informações, contribuindo com a sua experiência pessoal e profissional ou com palavras de incentivo para a execução deste trabalho.

A todos o meu sincero obrigado.

Resumo

Este trabalho tem por objectivo analisar e interrelacionar os comportamentos de liderança e os estilos de comunicação exigidos aos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria nas suas tarefas diárias de comando para influenciar os subordinados a obter desempenhos extraordinários, eficácia e satisfação.

Para o estudo foi implementado um inquérito constituído por um questionário de competências da liderança e três fatores critério (esforço extraordinário, eficácia e satisfação) e um questionário de estilos de comunicação aos militares das Unidades de Infantaria. Este inquérito, foi aplicado a uma amostra de 819 militares (15 Capitães, 30 Oficiais Subalternos, 81 Sargentos e 693 Praças).

Do estudo conclui-se que os subordinados percebem que os seus comandantes (Oficiais Subalternos e Capitães) praticam comportamentos de liderança essencialmente orientados para as tarefas, nomeadamente na “orientação para a missão pelo exemplo e ética” e a “tomada de decisão e planeamento”. Os comportamentos praticados pelos Oficiais relacionam-se positiva e fortemente com o estilo de comunicação “assertivo”. Ainda, todos os comportamentos de liderança dos Oficiais estão fortemente associadas aos fatores critério, com exceção para a dimensão de liderança “visão do ambiente externo e interno” que apresenta correlações mais fracas. As dimensões de liderança que os Capitães podem praticar para promover a satisfação é a “gestão de conflitos” e a “liderança Participativa e envolvimento”.

Dos resultados conclui-se que dos estilos de comunicação, os Oficiais têm uma comunicação assertiva, a qual compreende uma comunicação direta, promovendo a liberdade de opiniões sem interferir com os outros. Os Oficiais devem usar a comunicação assertiva para influenciar os subordinados a obter desempenhos superiores e satisfação.

Palavras-chave: Liderança; Comunicação; Fatores critério; Contexto militar; Infantaria.

Abstract

The aim of this Applied Research Project is to analyze and relate the leadership behaviors and communication styles required of infantry junior officers and captains in their daily command tasks, in order to influence their subordinates to achieve extraordinary performances, effectiveness and satisfaction.

For this study, a survey was implemented comprising two questionnaires: one on leadership skills including three criterion factors (extraordinary effort, effectiveness and satisfaction), and one on communication styles. The survey was administered to a sample of 819 soldiers (15 Captain Officers, 30 Junior Officers, 81 Sergeants and 693 privates and corporals).

The analysis of the data revealed that subordinates perceive that their commanders (Junior and Captain Officers) practice task oriented leadership behaviors, particularly on “orientation to the mission through the example, ethics and determination” and “decision making and planning”. The behaviors exhibited by the officers strongly and positively relate with the “assertive” communication style. Moreover, all leadership behaviors practiced by the officers are strongly associated to the criterion factors, with the exception of the leadership dimension “vision and external and internal environment”, which presents weaker correlations. The leadership dimensions that Captains can conduct to promote satisfaction is “conflict management” and “participative leadership and commitment”. (In order to promote satisfaction among their subordinates, Captains should rely on the leadership dimensions "conflict management" and "participative leadership and involvement".)

Based on the results, we may conclude that, of the communication styles, officers have an assertive communication, which comprises a direct communication, promoting freedom of opinion without interfering with the others. Officers must use an assertive communication in order to influence their subordinates to obtain superior performance and satisfaction.

Key Words: Leadership, Communication, Criterion Factors; Military context; Infantry.

Índice Geral

Dedicatória.....	i
Agradecimentos	ii
Resumo	iv
Abstract.....	v
Índice Geral	vi
Índice de Figuras	x
Índice de Tabelas	xii
Índice de Quadros	xiii
Lista de Apêndices.....	xvi
Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos	xvii
 Capítulo 1 – Introdução	1
1.1 Introdução	1
1.2 Enquadramento	1
1.3 Importância da Investigação e Justificação da Escolha do Tema	2
1.4 Delimitação do Estudo	3
1.5 Objeto e Objetivos da Investigação.....	3
1.6 Pergunta de Partida e Perguntas Derivadas.....	4
1.7 Hipóteses	4
1.8 Metodologia e Modelo de Investigação	5
1.9 Síntese dos Capítulos	6
 Capítulo 2 – A Liderança.....	7
2.1 Introdução	7
2.2 Conceito de Liderança.....	8
2.3 Perspetiva Histórica: A Liderança Carismática, Transacional e Transformacional.....	10
2.4 As Competências de Liderança.....	12

2.4.1 Competência.....	12
2.4.2 A Eficácia no Desempenho.....	13
2.4.3 Modelos de Competências Militares.....	13
2.4.4 Dimensões da Liderança	14
Capítulo 3 – A Comunicação	16
3.1 Introdução	16
3.2 Conceito de Comunicação.....	16
3.2.1 A Comunicação em Contexto Organizacional.....	18
3.3 Contributos da Comunicação Eficaz para o Esforço Extraordinário, Eficácia e Satisfação Organizacional.....	19
3.4 Dimensões da Comunicação – Os Estilos.....	22
Capítulo 4 – Metodologia da Parte Prática	24
4.1 Introdução	24
4.2 Metodologia	24
4.3 Elaboração do Inquérito e Caracterização dos Instrumentos de Medida.....	25
4.3.1 Validação e Aplicação do Pré-teste.....	27
4.4 Caracterização do Universo e Dimensão da Amostra.....	28
4.5 Programas Informáticos e Estatísticos Usados na Recolha de Dados.....	30
Capítulo 5 – Apresentação, Análise e Discussão de Resultados	31
5.1 Introdução	31
5.2 Análise Fatorial Confirmatório do Modelo dos Estilos de Comunicação	31
5.3 Caracterização Sociodemográfica da Amostra	33
5.4 Análise Descritiva das Variáveis em Estudo	36
5.4.1 Análise Descritiva quanto aos Comportamentos de Liderança.....	37
5.4.1.1 Análise descritiva quanto aos comportamentos de Liderança por postos	39
5.4.1.2 Análise descritiva quanto aos comportamentos	

de Liderança por Subunidades	40
5.4.2 Análise descritiva quanto aos Estilos de Comunicação	44
5.4.2.1 Análise descritiva quanto aos Estilos de Comunicação por postos	45
5.4.2.2 Análise descritiva quanto aos Estilos de Comunicação por Subunidades	46
5.5 Diferenças Significativas	50
5.5.1 Diferenças Significativas entre os Comportamentos de Liderança dos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria	50
5.6 Diferenças Significativas entre os Estilos de Comunicação dos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria quanto à percepção dos subordinados	50
5.7. Relações Significativas entre as variáveis dependentes	51
5.7.1 Relações Significativas entre os Comportamentos de Liderança e os Estilos de Comunicação dos Oficiais Subalternos	52
5.7.2 Relações Significativas entre os Comportamentos de Liderança e os Estilos de Comunicação dos Capitães de Infantaria	52
5.7.3 Relações Significativas entre os Comportamentos de Liderança, os Estilos de Comunicação dos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria e os Fatores Critério	53
5.7.3.1 Relações Significativas entre os Comportamentos de Liderança, os Estilos de Comunicação dos Oficiais Subalternos de Infantaria e os Fatores Critério	53
5.7.3.2 Relações Significativas entre os Comportamentos de Liderança, os Estilos de Comunicação dos Capitães de Infantaria e os Fatores Critério	54
Capítulo 6 – Conclusões e Recomendações	55
6.1 Introdução	55
6.2 Verificação das Hipóteses	55
6.3 Resposta às Perguntas Derivadas	58

6.4	Resposta à Pergunta de Partida	58
6.5	Conclusões finais	59
6.6	Limitações da Investigação	61
6.7	Propostas e Sugestões	61
Bibliografia.....		62

Índice de Figuras

Figura n.º 1 - Procedimentos e Métodos constituintes da Investigação.	6
Figura n.º 2 – Caraterísticas e Competências associadas à Liderança Carismática.	10
Figura n.º 3 – O Líder e as Perspetivas de Liderança.	12
Figura n.º 4 – Processo Comunicacional.	17
Figura n.º 5 – O Líder e as Competências de Liderança.	17
Figura n.º 6 – O Codificador e as Competências do Líder.	18
Figura n.º 7 – Relação entre Competências de Comunicação e a Satisfação dos Subordinados.	20
Figura n.º 8 – Relação entre Competências de Comunicação e a Eficácia e Esforço Extraordinário dos Seguidores.	20
Figura n.º 9 – O Líder e os Estilos de Liderança e Comunicação.	21
Figura n.º 10 – Estilos de Comunicação.	22
Figura n.º 11 – Caraterísticas do Estilo de Comunicação Assertivo.	23
Figura n.º 12 – Caraterização da amostra por Brigadas.	34
Figura n.º 13 – Caraterização da amostra por Unidades.	34
Figura n.º 14 – Caraterização da amostra quanto ao género.	35
Figura n.º 15 – Caraterização da amostra quanto à idade.	35
Figura n.º 16 – Caracterização da amostra quando às habilitações literárias.	35
Figura n.º 17 – Caracterização da amostra quanto à categoria hierárquica.	36
Figura n.º 18 – Caracterização da amostra quando ao regime de prestação de serviço.	36
Figura n.º 19 – Auto perceção dos Oficiais Subalternos e Perceção dos subordinados hierárquicos sobre as Dimensões de Liderança.	39

Figura n.º 20 – Auto perceção dos Capitães e Perceção dos subordinados hierárquicos sobre as Dimensões de Liderança.	40
Figura n.º 21 – Valores médios das dimensões da liderança na Brigada Mecanizada dos Oficiais Subalternos.	41
Figura n.º 22 – Valores médios das dimensões da liderança na Brigada Mecanizada dos Capitães.	41
Figura n.º 23 – Valores médios das dimensões da liderança na Brigada de Intervenção dos Oficiais Subalternos.	42
Figura n.º 24 – Valores médios das dimensões da liderança na Brigada de Intervenção dos Capitães.	42
Figura n.º 25 – Valores médios das dimensões da liderança na Brigada de Reação Rápida dos Oficiais Subalternos.	43
Figura n.º 26 – Valores médios das dimensões da liderança na Brigada de Reação Rápida dos Capitães.	44
Figura n.º 27 – Auto perceção dos Oficiais Subalternos e Perceção dos subordinados hierárquicos sobre os Estilos de Comunicação.	45
Figura n.º 28 – Auto perceção dos Capitães e Perceção dos subordinados hierárquicos sobre os Estilos de Comunicação.	46
Figura n.º 29 – Média de valores dos Estilos de Comunicação na Brigada Mecanizada dos Oficiais Subalternos.	47
Figura n.º 30 – Valores médios dos Estilos de Comunicação na Brigada Mecanizada dos Capitães.	47
Figura n.º 31 – Valores médios dos Estilos de Comunicação na Brigada de Intervenção dos Oficiais Subalternos.	48
Figura n.º 32 – Valores médios dos Estilos de Comunicação na Brigada de Intervenção dos Capitães.	48
Figura n.º 33 – Valores médios dos Estilos de Comunicação na Brigada de Reação Rápida dos Oficiais Subalternos.	49
Figura n.º 34 – Valores médios dos Estilos de Comunicação na Brigada de Reação Rápida dos Capitães.	49

Índice de Tabelas

Tabela n.º 1 – Os 16 Traços Originais de Liderança.	9
Tabela n.º 2 – Modelo de Competências em Contexto Militar.	15
Tabela n.º 3 – Constituição do Inquérito.	26
Tabela n.º A.1 – Referencial Geral de Competências de Liderança.....	AP1

Índice de Quadros

Quadro n.º 1 – Composição das Dimensões da Liderança com os respetivos itens e o <i>Alpha de Cronbach</i>	26
Quadro n.º 2 – Composição das Dimensões dos Estilos de Comunicação.....	27
Quadro n.º 3 – Composição das Dimensões do Desempenho Extraordinário, Satisfação e Eficácia.	27
Quadro n.º 4 – Militares Inquiridos e Efetivos das Unidades.	29
Quadro n.º 5 – Fatores para os Estilos de Comunicação – amostra total n = 819.....	32
Quadro n.º 6 - Estatística Descritiva: Dimensões de Liderança, Fatores Critério e Comunicação (n=819).....	37
Quadro n.º 7 – Matriz de correlações entre as dimensões de liderança e os estilos de comunicação quanto aos Oficiais Subalternos de Infantaria.	52
Quadro n.º 8 – Matriz de correlações entre as dimensões de liderança e os estilos de comunicação quanto aos Capitães de Infantaria.	53
Quadro n.º. 9 – Matriz de correlações entre as dimensões de liderança, estilos de comunicação e os fatores critério quanto aos Oficiais Subalternos de Infantaria.	53
Quadro n.º. 10 – Matriz de correlações entre as dimensões de liderança, estilos de comunicação e os fatores critério quanto aos Capitães de Infantaria.....	54
Quadro n.º C.1 – Perceção dos subordinados e auto – perceção dos Oficiais Subalternos nas dimensões da liderança	AP10
Quadro n.º C.2 – Perceção dos subordinados e auto – perceção dos Capitães nas dimensões da liderança	AP10

Quadro nº C.3 – Percepção dos subordinados em relação aos Oficiais Subalternos nas dimensões de liderança da Brigada Mecanizada.....	AP10
Quadro nº C.4 – Percepção dos subordinados em relação aos Capitães nas dimensões de liderança da Brigada Mecanizada.....	AP11
Quadro nº C.5 – Percepção dos subordinados em relação aos Oficiais Subalternos nas dimensões de liderança da Brigada de Intervenção	AP11
Quadro nº C.6 – Percepção dos subordinados em relação aos Capitães nas dimensões de liderança da Brigada de Intervenção	AP11
Quadro nº C.7 – Percepção dos subordinados em relação aos Oficiais Subalternos nas dimensões de liderança da Brigada de Reação Rápida	AP12
Quadro nº C.8 – Percepção dos subordinados em relação aos Capitães nas dimensões de liderança da Brigada de Reação Rápida	AP13
Quadro nº C.9 – Percepção dos subordinados e auto – percepção dos Oficiais Subalternos nos Estilos de Comunicação.....	AP13
Quadro nº C.10 – Percepção dos subordinados e auto – percepção dos Capitães nos Estilos de Comunicação.....	AP13
Quadro nº C.11 – Percepção dos subordinados em relação aos Oficiais Subalternos nos Estilos de Comunicação da Brigada Mecanizada.....	AP14
Quadro nº C.12 – Percepção dos subordinados em relação aos Capitães nos Estilos de Comunicação da Brigada Mecanizada.....	AP14
Quadro nº C.13 – Percepção dos subordinados em relação aos Oficiais Subalternos nos Estilos de Comunicação da Brigada de Intervenção	AP15
Quadro nº C.14 – Percepção dos subordinados em relação aos Capitães nos Estilos de Comunicação da Brigada de Intervenção	AP15

Quadro nº C.15 – Percepção dos subordinados em relação aos Oficiais Subalternos nos Estilos de Comunicação da Brigada de Reação Rápida	AP16
Quadro nº C.16 – Percepção dos subordinados em relação aos Capitães nos Estilos de Comunicação da Brigada de Reação Rápida	AP16
Quadro nº C.17 – Comparação múltipla de médias (Teste <i>Tukey</i>) para os Comportamentos de Liderança dos Oficiais Subalternos e Capitães – percepção subordinados.....	AP17
Quadro nº C.18 – Comparação múltipla de médias (Teste <i>Tukey</i>) para os Estilos de Comunicação dos Oficiais Subalternos e Capitães – percepção subordinados.	AP21

Lista de Apêndices

Apêndice A – Referencial Geral de Competências de Liderança	AP1
Apêndice B – Questionário Competências da Liderança e Comunicação	AP2
Apêndice C – Quadros Relativos aos Resultados Obtidos	AP10

Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos

α	Coeficiente de <i>Alpha de Cronbach</i>
BIPara	Batalhão de Infantaria de Paraquedista
BIMec	Batalhão de Infantaria Mecanizado
BrigInt	Brigada de Intervenção
BrigMec	Brigada Mecanizada
BrigRR	Brigada de Reação Rápida
COAGCR	Comunicação Agressiva pela crítica
COAGDO	Comunicação Agressiva pelo domínio
COASS	Comunicação Assertiva
COPASS	Comunicação Passiva
CTC	Centro de Tropas Comandos
CTEC	Coesão e trabalho de equipa e cooperação
CTOE	Centro de Tropas de Operações Especiais
EFIC	Eficácia
EP	Exército Português
ESEXT	Esforço Extraordinário
g₁	Coeficiente de achatamento (<i>Kurtosis</i>)
g₂	Coeficiente de assimetria (<i>Skewness</i>)
GCON	Gestão de conflitos
GNR	Guarda Nacional Republicana
LPEN	Liderança participativa e envolvimento
ND-Canada	<i>National Defence of Canada</i>
OMEE	Orientação para a missão através do exemplo e ética
PD	Perguntas Derivadas
QCL	Questionário de Competências de Liderança
QEC	Questionário de Estilos de Comunicação
QP	Quadro permanente
RC	Regime de Contrato

RI13	Regimento de Infantaria Nº13
RI14	Regimento de Infantaria Nº14
RCFTIA	Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
RV	Regime de Voluntariado
S	Desvio-padrão
SATIS	Satisfação
SPSS	Statistical Package for Social Science
TDP	Tomada de decisão e planeamento
VIE	Valência, Instrumentalidade e Expectância
VISM	Visão do ambiente externo e interno
X_m	Média de valores

Capítulo 1

Introdução

1.1 Introdução

Este Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada (RCFTIA) encontra-se subordinado ao tema “A Caracterização dos Comportamentos de Liderança e Estilos de Comunicação dos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria e a sua Influência no Esforço Extraordinário, Satisfação e Eficácia” enquadrado no currículo do Mestrado Integrado em Ciências Militares da Academia Militar, na especialidade da Arma de Infantaria.

O presente capítulo tem por fim localizar, delimitar e descrever o tema apresentado para, simultaneamente, explicar toda a sua pertinência. Posteriormente, apresentam-se os procedimentos adotados de uma forma dinâmica e metódica para esta investigação, bem como a organização final deste relatório. São ainda elencados, o objetivo geral, os objetivos específicos propostos, a questão de partida e as questões derivadas subjacentes, as hipóteses formuladas e o modelo metodológico adotado. Por fim, todos os capítulos são sintetizados com vista a proporcionar uma visão global desta investigação.

1.2 Enquadramento

No interior de qualquer organização é praticamente impossível isolar uma tarefa que não envolva a liderança e a comunicação. Os comportamentos, as ações, os pensamentos e a cultura, têm em comum a necessidade de expressão para se tornarem “reais” e, para tal, recorrem tanto à comunicação verbal e não-verbal. Por parte dos comandantes/líderes as ordens quotidianas são transmitidas de diferentes formas comunicacionais. Por exemplo, através de ordens de operações, diretivas, comunicações de serviço, ofícios, palestras ou simplesmente através de atitudes ou comportamentos.

Os comandantes ou líderes assumem um papel fundamental no alinhamento dos seus subordinados e no cumprimento dos objetivos organizacionais. A comunicação,

verbal e não-verbal, representa uma competência transversal primária para o exercício das suas funções na medida em que o auxilia a influenciar os subordinados para o cumprimento dos objetivos organizacionais.

Independentemente do tipo de organização é indiscutível que a comunicação detém múltiplas funções, sejam elas formais ou informais, implícitas ou explícitas, legítimas ou ilegítimas ou mesmo assumidas ou não. Consideramos assim, que é neste contexto que compreender a importância e a relação entre os diferentes comportamentos organizacionais, nomeadamente, os da liderança é contribuir para a compreensão desta área do conhecimento nas Unidades de Infantaria e a valorização do futuro líder no exercício das funções de comando, direção e chefia, tendo em conta que a comunicação está presente em todos os aspetos da vida organizacional.

1.3 Importância da Investigação e Justificação da Escolha do Tema

Vários autores, nomeadamente Bass (1999), Bergamini (1994), Vroom (1964) ou ainda Stogdill (1974), referem que a comunicação é essencial à liderança. Contudo, poucos procuraram operacionalizar os estilos de comunicação utilizados pelo comandante/líder diariamente com os seus subalternos. As relações entre os estilos de comunicação dos líderes e as várias perspetivas de liderança, tanto a liderança orientada para o recetor da mensagem, como a liderança focada na mensagem a ser transmitida, permanecem elementos sobre os quais incidem uma reduzida porção de estudos e investigações.

Paralelamente, uma investigação cujo foco está nos estilos de comunicação revela-se com grande relevância prática. De acordo com Fortin (2009), “qualquer investigação tem por ponto de partida uma situação concreta considerada como problemática, isto é, que causa um mau estar, uma irritação, uma inquietação, e que, por consequência exige uma explicação ou pelo menos uma melhor compreensão do fenómeno observado” (p.48). Por isso, prevemos que um melhor entendimento dos influenciadores do processo de comunicação no interior da organização militar, em análise, pode melhorar o entendimento, elevar a eficiência, aumentar a satisfação e gerar um aumento na qualidade de todas as relações interpessoais.

1.4 Delimitação do Estudo

Com base em duas variáveis não domináveis, como sendo, o espaço disponibilizado e o período temporal disponibilizado para realizar esta investigação, surgiu a necessidade de delimitar a investigação proposta. Assim, limita-se a investigação ao contexto militar, mais especificamente ao Exército Português (EP), às Unidades de Infantaria, aos postos de Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria. A nível temporal, este estudo teve início em janeiro de 2014 para culminar em julho do mesmo ano.

Ao nível concetual, entre os três níveis de liderança, é selecionado o direto. Por sua vez, os estilos de liderança abordados foca-se no Modelo de Gestão de Desenvolvimento de Competências de Liderança em contexto militar (Rouco, 2012). Nestes conceitos de liderança e de acordo com McCartney e Campbell (2006), distingue-se os aspetos interpessoais da liderança, que envolvem atividades comunicativas e relações interpessoais.

A comunicação é desenvolvida no vetor verbal e não-verbal, sendo assim identificados e descritos os vários estilos de comunicação. Por fim, atenta-se à relação profunda entre liderança e comunicação, dirigidas ambas para o cumprimento da tarefa e incidindo sobre o subordinado. Deste modo, formulam-se três preceitos vetores delimitativos da investigação: na transmissão de orientações claras aos seus subordinados, no estabelecimento de relações de cooperação com os pares, a obtenção de mais recursos dos superiores e a criação de uma relação de confiança entre os vários interlocutores; na atuação pelo exemplo, especialmente na comunicação pelo entusiasmo e; no *feedback* fornecido aos subordinados com vista à melhoria do desempenho.

1.5 Objeto e Objetivos da Investigação

O objetivo geral deste trabalho constituiu em contribuir para o quadro teórico e prático na área do comportamento organizacional - comportamentos de liderança e estilos de comunicação no contexto militar para auxiliar os que exercem funções de comando, direção e chefia a obter níveis elevados de desempenho e satisfação dos seus subordinados.

Tal objetivo descortina-se nos seguintes objetivos específicos: caraterizar os comportamentos de liderança e estilos de comunicação dos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria; identificar os comportamentos de liderança que estão relacionados com os estilos de comunicação; e identificar quais os comportamentos de liderança e estilos de comunicação que estão relacionados com o esforço extraordinário, eficácia e satisfação.

1.6 Pergunta de Partida e Perguntas Derivadas

Fortin (2009) define a pergunta de partida como “uma interrogação explícita relativa a um domínio que se deve explorar com vista a obter novas informações. É um enunciado interrogativo e não equívoco que precisa os conceitos-chave, especifica a natureza da população que se quer estudar e sugere uma investigação empírica” (p. 51).

De forma a alcançar o objetivo deste trabalho foi elaborada a seguinte pergunta de partida: **“Quais os comportamentos de liderança e estilos de comunicação que caracterizam os Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria e a sua relação com o esforço extraordinário, eficácia e satisfação?”**.

Delineando o caminho a percorrer para alcançar uma resposta sustentada e completa à Pergunta de Partida, elaboraram-se quatro Perguntas Derivadas (PD):

Pergunta Derivada n.º 1: Quais os comportamentos de liderança praticados pelos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria?

Pergunta Derivada n.º 2: Quais os estilos de comunicação praticados pelos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria?

Pergunta Derivada n.º 3: Quais os comportamentos de liderança que se relacionam com os estilos de comunicação?

Pergunta Derivada n.º 4: Quais os comportamentos de liderança e estilos de comunicação associados aos fatores critérios esforço extraordinário, satisfação e eficácia?

1.7 Hipóteses

Como possíveis respostas às perguntas de investigação estabelecidas, foram deduzidas várias hipóteses sem estarem sujeitas ainda a rigorosos controlos científicos. De acordo com Sousa e Baptista (2011), estas são expetativas que orientam a investigação ou, por outras palavras, suposições admissíveis que procuram solucionar as questões de investigação e permitem uma melhor compreensão do tema. Assim estabeleceram-se as seguintes hipóteses:

Hipótese n.º 1: Existem comportamentos de liderança associados aos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria.

Hipótese n.º 1.1: Subordinados por Postos.

Hipótese n.º 1.2: Por Subunidades.

Hipótese n.º 2: Existem estilos de comunicação associados aos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria.

Hipótese n.º 2.1: Subordinados por Postos.

Hipótese n.º 2.2: Por Subunidades.

Hipótese n.º 3: Existem diferenças significativas entre os comportamentos de liderança exercidos pelos Oficiais Subalternos dos Capitães de Infantaria, quanto à percepção dos subordinados.

Hipótese n.º 4: Existem diferenças significativas entre os estilos de comunicação exercidos pelos Oficiais Subalternos dos Capitães de Infantaria, quanto à percepção dos subordinados.

Hipótese n.º 5: Existem relações significativas entre os comportamentos de liderança e os estilos de comunicação praticados pelos Oficiais Subalternos e os Capitães de Infantaria.

Hipótese n.º 6: Existem relações significativas entre os comportamentos de liderança e os estilos de comunicação praticados pelos Oficiais Subalternos e os Capitães de Infantaria, e os fatores críticos.

1.8 Metodologia e Modelo de Investigação

A elaboração deste trabalho procurou seguir as Normas para a Redação do Relatório Científico Final da Academia Militar para a formatação. Como nos sugere Sarmento (2013), optou-se por métodos de investigação que privilegiam o recurso a instrumentos qualitativos e quantitativos.

Com intuito de fazer a análise proposta, a metodologia utilizada foi dividida em duas fases distintas. A primeira refere-se ao estudo e pesquisa bibliográfica dos conceitos definidos por vários autores, nacionais e internacionais. Assim como, a identificação dos traços determinantes para a comunicação interpessoal no interior da organização, utilizou-se um questionário voltado ao exame da cultura e dos ambientes presentes numa instituição militar, onde foi aplicado aos Oficiais Subalternos e Capitães. E, na segunda fase foram identificados os estilos gerenciais utilizados pelos líderes com a descrição do processo comunicativo, fazendo a relação entre essas duas variáveis.

Numa perspetiva gráfica, apresenta-se o conjunto de procedimentos que foram seguidos durante a investigação, conforme indica a Figura n.º 1.

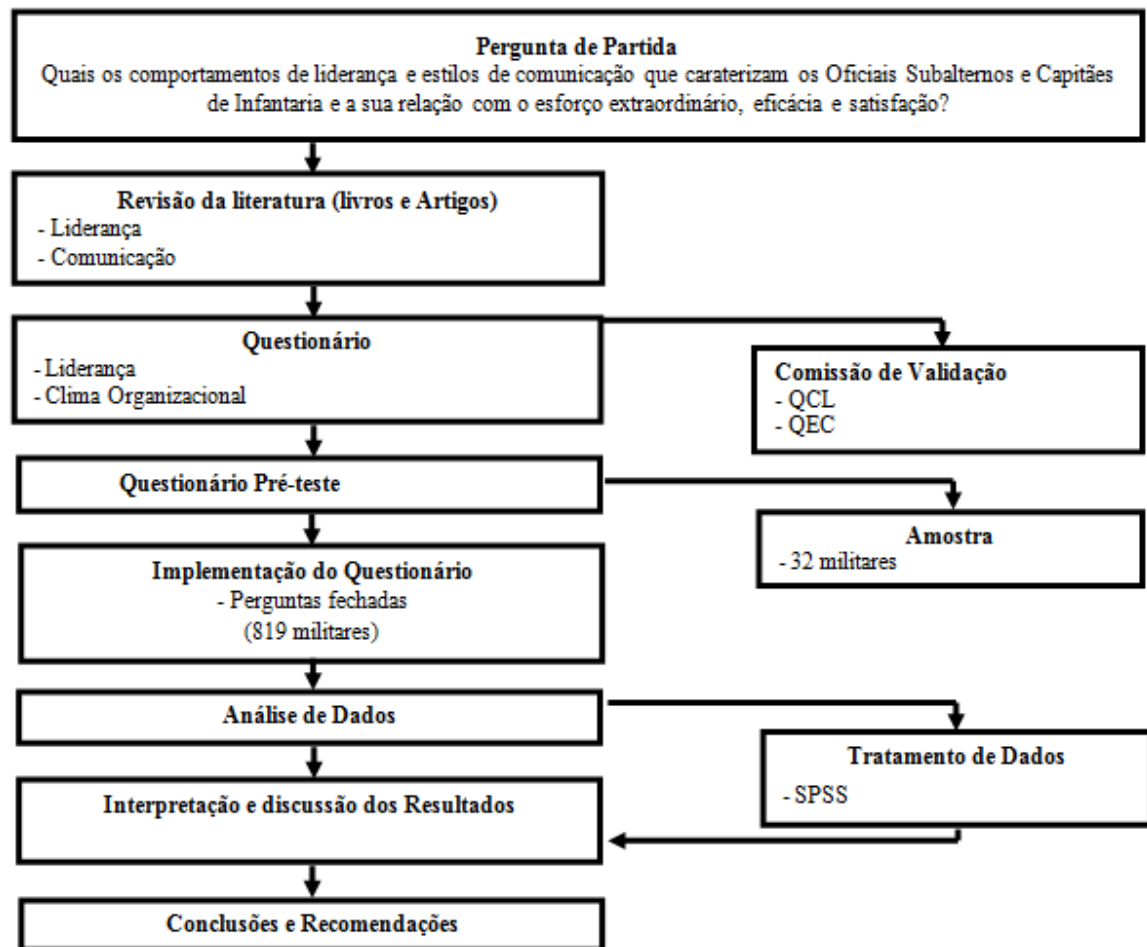


Figura n.º 1 - Procedimentos e Métodos constituintes da Investigação.

1.9 Síntese dos Capítulos

Este RCFTIA encontra-se dividido em duas partes: uma parte teórica e conceptual referente à revisão da literatura e apresentação, e uma de cariz mais prática associada ao trabalho de campo, privilegiando os resultados

No que concerne à parte I, de cariz teórico, contempla a revisão da literatura onde se inserem dois grandes capítulos: a liderança e a comunicação. Nestes dois capítulos procura-se aprofundar o estudo sobre as várias teorias de liderança e estilos de comunicação, sob o ponto de vista de alguns autores.

No que diz respeito à parte II, dedicado mais ao estudo do trabalho de campo, esta divide-se também em dois capítulos: a metodologia; análise e discussão dos resultados.

Por fim, seguem-se as conclusões, onde serão confirmadas ou infirmadas as hipóteses levantadas, as propostas e as recomendações para futuras investigações. Ainda, são apresentadas as obras que serviram de referência a esta investigação, seguindo-se os apêndices e anexos.

Capítulo 2

A Liderança

2.1 Introdução

Desde os primórdios da humanidade que se relata a preponderância de determinados indivíduos para mobilizar e orientar os que o rodeiam rumo ao alcance de objetivos. Em qualquer sociedade primitiva surgia um indivíduo para a dirigir, proteger e promover, de um modo harmonioso, o ambiente interno e externo de um determinado grupo. Porém com a evolução da civilização e processos de diferenciação, hierarquização e estruturação associados, a atribuição e manutenção destes cargos tem exigindo novos requisitos.

A própria instituição militar, desde a sua criação, necessitou de homens que influenciassem os restantes em seu redor. Esta posição, além de aliciante, proporcionava um estatuto claro de poder. Todavia, a crescente interdependência entre o meio militar e a sociedade, a inovação tecnológica e organizacional, conduziram à necessidade de novas habilidades, conhecimentos e capacidades de quem ocupa estas posições (Carrilho, 2003). O conceito de líder, na atualidade, está diretamente relacionada com a capacidade de influência de uma pessoa sobre outras, não necessariamente estando aquela que influencia a ocupar uma posição hierárquica superior, ou seja, a influência é exercida a 360°.

Esta capacidade de influenciar as pessoas está intimamente ligada a um vasto leque de habilidades, entre as quais, a comunicação. Esta habilidade afirma-se como uma componente que se encontra em qualquer processo de inter-relacionamento, passível de se verificar em vários estilos, muitas vezes influenciado pela situação, ou simplesmente pela personalidade do líder.

A relação entre os vários estilos de comportamentos de liderança e os vários estilos de comunicação, contextualizados no ambiente militar, direcionado para os subordinados e a fim de cumprir objetivos hierarquicamente estabelecidos representa o panorama a enquadrar teoricamente ao longo deste capítulo.

2.2 Conceito de Liderança

Hersey e Blanchard (1986) definem liderança como “o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo para a consecução de um objetivo numa dada situação” (p. 86). Por sua vez, Çetin, Karabay e Efe (2012) consideram que “a liderança é o conceito mais significativo para influenciar as atitudes, comportamentos, sentimentos e pensamentos dos subordinados” (p. 227).

Bergamini (1994) aponta dois aspectos comuns às definições de liderança habitualmente utilizadas: "Em primeiro lugar, elas conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores" (p. 93).

Os primeiros estudos sobre liderança norteavam-se pelos traços de personalidade dos líderes, sendo a liderança o resultado de uma combinação destes, enfatizando especialmente as qualidades pessoais, onde o mesmo deveria possuir certas características de personalidade especiais que seriam facilitadoras no desempenho da liderança. Porém, Stogdill (1948) ao fundamentar que "uma pessoa não se torna líder em virtude de possuir uma determinada combinação de traços" (p. 232), veio demonstrar, inequivocamente, que outros fatores intervêm no processo de liderança, como o confirmou mais tarde (Cetin *et al.*, 2012). Hamdi1 e Rajablu (2012) confirmaram, numa investigação que se debruçou sobre o efeito do estilo de liderança e a comunicação no compromisso institucional, a teoria de Raymond Cattell que propôs, em 1965, que as características que podem ser observadas numa dada situação representam 46 traços superficiais que originam, por sua vez, 16 fatores de personalidade ou traços originais, como ilustra a Tabela n.º 1. Baseiam-se nas percepções e representações que os indivíduos têm sobre a personalidade e que estão na origem do comportamento.

Porém, num contexto organizacional, estas definições não conseguem explicitar o verdadeiro significado da liderança, dado que as organizações são orientadas para o cumprimento de finalidades, metas e objetivos definidos e nelas os líderes são colocados em posições-chave com vista àquele cumprimento (Madlock, 2008). Sublinhando que no caso da Instituição Militar, as metas e objetivos a cumprir envolvem o eventual sacrifício da vida, a responsabilidade atribuída ao líder não pode reduzir-se à simples transmissão das finalidades e ao seu cumprimento (Maxwell, 2007).

Tabela n.º 1 – Os 16 Traços Originais de Liderança.

Traços de Capacidade ¹	Traços de Temperamento ²	Traços Dinâmicos ³		
		Atitudes	<i>Ergs</i> ⁴	Sentimentos
46 Traços Superficiais				
16 Traços Originais da Liderança				
Amabilidade	Domínio.	Animosidade		
Razão	Estabilidade Emocional	Responsabilidade		
Sociabilidade	Sensibilidade	Vigilância		
Criatividade	Pragmatismo	Apreensibilidade		
Abertura à Mudança	Perfeccionismo	Tensão		

Fonte: Adaptado de Cattell (1965).

Num segundo momento, os investigadores passaram a tentar identificar “conjuntos de comportamentos que pudessem configurar aquilo que passa a ser chamado de habilidade de liderança” (Bergamini, 1994, p. 92). Com base nesses conjuntos de comportamentos os líderes puderam ser agrupados em diferentes estilos de liderança. Likert (1961) indicou como base para a classificação das *guidelines*: o estilo democrático e o estilo autocrático. Estes, de acordo com Bergamini, dirigem suas ações mais no sentido de conseguirem ‘que o trabalho saia’, ocupando-se prioritariamente com assuntos tais como planeamento, formulação de procedimentos e estabelecimento de padrões de produtividade, enquanto aqueles, gerenciavam voltados aos seus subordinados e suas respectivas necessidades, procurando apoiá-los e criar um clima mais aberto e “familiar” (Bergamini, 1994).

Com o aprofundamento dos estudos, a liderança situacional surge impulsionada por Fiedler (1971). Esta teoria está fundamentada no processo motivacional apresentado pelo líder aos seguidores e utiliza como referencial teórico o modelo desenvolvido por Vroom, chamado de Teoria da Expectativa ou da Valência, Instrumentalidade e Expectância (VIE), devido aos três conceitos essenciais por ele utilizados. Nesse estudo Vroom (1964) afirma que “sempre que um indivíduo escolhe entre alternativas que envolvem resultados incertos, torna-se claro que seu comportamento é afetado não só por suas preferências entre esses resultados, mas também pelo grau em que ele acredita que eles são prováveis” (p. 264). Shadare (2011) verificou que um conjunto de variáveis combinadas apresenta elevadas

¹ Um traço de capacidade traduz-se no modo como determinado indivíduo responde à complexidade de uma situação para atingir objetivos conhecidos por ele.

² Modula o ritmo, a forma e a persistência com que determinado indivíduo responde aos problemas.

³ Os traços dinâmicos relacionam-se com as motivações e interesses dos indivíduos, impulsionando-os ao alcance dos seus objetivos.

⁴ Pulsão direcionado para o alcance de determinado objetivo, identificada pela análise de muitas motivações.

taxas de sucesso na liderança: o estilo, a gestão, o género, a formação/capacidade do líder e a experiência de trabalho do mesmo.

Face ao largo referencial existente, preferimos utilizar, para esta investigação, a definição do General Belchior Vieira (2002) em que liderança é definida como um “processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado” (p. 11).

2.3 Perspetiva Histórica: A Liderança Carismática, Transacional e Transformacional

A referência à perspetiva histórica destes conceitos representa um farol que condiciona a investigação até ao século XXI e, tendo em conta as limitações desta investigação, verifica-se singelamente que estas últimas refletem as teorias estabelecidas anteriormente.

Apesar de, no final do século XX, terem surgido várias teorias associadas à liderança neo-carismática e carismática, esta acabou por não avançar muito no campo da investigação e foi incluída nas teorias da liderança transformacional (Rouco, 2012). Baum, Locke e Kirkpatrick (1998) defendem que a comunicação assume um papel preponderante na transmissão da visão do líder. Por outro lado, Towler e Dipboye (2001) complementam com a ideia de que o entusiasmo e expressividade são cruciais no envolvimento dos seus seguidores e na criação de um processo de ação coletiva. Bass e Riggio (2006, p. 6) afirmam que “a influência e a motivação inspiradora são geralmente um único fator de liderança carismático-inspiradora. Do lado das competências e características associadas à liderança carismática, Rouco (2012) enuncia várias, sendo possível a sua apreciação na Figura n.º 2.

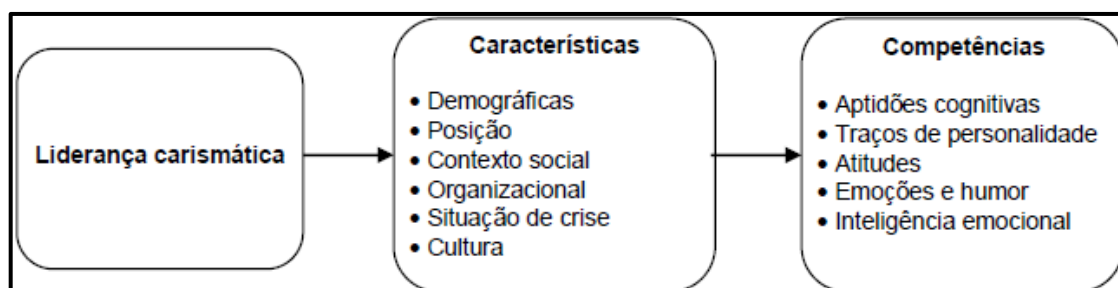


Figura n.º 2 – Características e Competências associadas à Liderança Carismática.

Fonte: Adaptado de Rouco (2012, p. 125).

Assim, de acordo com Antonakis e House (2002), surge a teoria da liderança transacional, onde o líder define as funções e as tarefas dos seus subordinados. De acordo com Bass (1990), neste estilo o líder utiliza a recompensa contingencial e gestão por exceção (ativa ou passiva) através da qual os seguidores são valorizados ou punidos. A gestão passiva por exceção traduz-se no envolvimento do líder apenas até ao momento em que os erros e défices sejam corrigidos. Bass (1985) definiu o conceito ao nível do impacto do líder sobre os seus seguidores que confiam, admiram e respeitam o seu líder por este os tornar mais cientes da importância e do valor dos resultados, os induzir a transcender os seus interesses individuais em prol dos interesses da equipa e os ativar necessidades de ordem elevada.

Porém, Shadare (2011) verificou que não existem diferenças significativas entre o exercício da liderança transformacional face à liderança transacional. Os líderes transformacionais apelam à participação emocional dos seus seguidores com vista a edificar uma identidade, um compromisso coletivo, a autoestima e o bem-estar (Alvesson e Willmot, 2002). Para tal, é necessária uma influência idealizada, motivação inspiradora⁵ e estímulo intelectual⁶ que devem ser complementados por duas ideias de Tourish e Pinnington (2002): o carisma⁷ e a promoção de uma cultura comum⁸. Todo este processo gira em torno de uma identificação pessoal com o líder e a organização originando, assim, níveis extraordinários de desempenho. Hamdi e Rajablu (2012) verificaram que a liderança que garante maior satisfação nos subordinados oscila entre a teoria transformacional e transacional de acordo com as circunstâncias do seu exercício (maturidade da equipa, experiência, ambiente externo e interno da organização).

Em 2003, Bill George introduz o conceito de liderança autêntica, onde entende que o líder se reproduz numa personalidade consistente baseada em valores, princípios fundamentais e um carácter inabalável. Este procura a capacitação dos seus funcionários e o seu crescimento contínuo no seio de um ambiente de compromisso e de relacionamentos saudáveis. Ele cria o seu próprio estilo de liderança que se adapta a todas as circunstâncias e dispõe de cinco competências: a capacidade de compreensão do seu papel e de definição de objetivos, a prática constante de um quadro de valores definidores da sua integridade, a

⁵ Os líderes partilham a sua visão com base no otimismo e entusiasmo para envolver todos os seus seguidores nas visões do futuro que esboçam. Aqui subjaz a capacidade de comunicação com confiança os seus objetivos tangíveis (Antonakis & House, 2002).

⁶ Considera-se como o desafio lançado pelo líder aos seus seguidores à criatividade e inovação, com a proximidade exigida (op. Cit.).

⁷ Pode ser definido como um conjunto de características inatas do líder, um fenómeno atribuído socialmente e projetado mentalmente.

⁸ É concebido como um conjunto de normas específicas, atitudes e comportamentos particulares considerados apropriados para a harmonia de determinado grupo.

sua orientação pelo seu coração na ação de liderança, a capacidade de relacionamento interpessoal e a autodisciplina que se impõe. Aqui também a comunicação surge como preponderante para a inspiração e influência no desempenho dos seguidores, através das suas capacidades emocionais e expressividade emocional.

De acordo com a Figura n.º 3, a liderança afigura-se como um sistema constituído por quatro subsistemas interdependentes, que o indivíduo que assume essas funções deve ser capaz de manobrar de acordo com as circunstâncias com que se depara⁹. Isto permitir-nos-á, *a posteriori*, identificar as competências associadas à liderança que são preditores de desempenhos superiores. Esse conjunto de competências concorre diretamente para os objetivos da investigação ao permitirem a definição e estabelecimento das dimensões dos estilos de liderança e de comunicação dos Oficiais da Arma de Infantaria do Exército Português (EP).

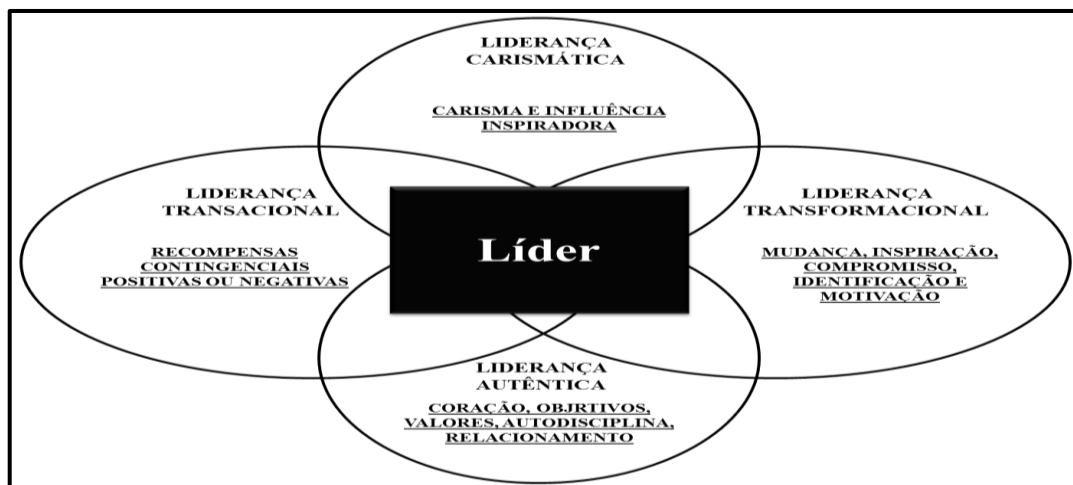


Figura n.º 3 – O Líder e as Perspetivas de Liderança.

2.4 As Competências de Liderança

2.4.1 Competência

McClelland (1973) definiu as variáveis que envolvem a definição de competência, sintetizando-as em dois fatores: a criação de amostras de critérios e a identificação de

⁹ A liderança transacional associa-se a tarefas e recompensas extrínsecas aos indivíduos enquanto, por sua vez, a liderança transformacional valoriza o relacionamento interpessoal e um processo compensatório intrínseco.

conhecimentos¹⁰, capacidades¹¹, aptidões¹² e outros¹³ que se ligam estreitamente a resultados importantes na realização de dada tarefa. Assim, são estabelecidas as seguintes competências genéricas: a comunicação, a resolução de problemas, o raciocínio, a liderança, a criatividade, a motivação, o trabalho em equipa e a capacidade de aprender.

2.4.2 A Eficácia no Desempenho

A eficácia, no âmbito desta investigação é entendida como “a realização dos objetivos reconhecidos de esforço cooperativo. O grau de realização indica o grau de eficácia” (Barnard, 1985, p. 79). A eficácia relaciona-se diretamente com o efeito e a consequência, consiste numa variável dependente de muitas outras (Gibson, Ivancevich, Donnelly e Konopaske, 2006). Hamdil e Jarablu (2012), entre outros, defendem que a eficácia no desempenho é passível de ser verificada em três níveis, designadamente, o individual no qual cada colaborador desempenha a sua tarefa, o nível coletivo que corresponde ao somatório dos resultados alcançados individualmente e, por fim, o nível organizacional que se transpõe com o somatório dos dois últimos patamares descritos. É neste contexto que, no âmbito das funções de direção e controlo¹⁴, se desenvolve e exerce comportamentos de liderança.

Assim, entende-se que as competências associadas à comunicação e à liderança obedecem a determinados critérios estritamente relacionados com a eficácia e com o efeito do desempenho de cada colaborador. Em funções de direção e controlo, os valores, a motivação, a coesão e a satisfação são preponderantes para o alcance de esforços extraordinários por parte de cada elemento de determinada organização.

2.4.3 Modelos de Competências Militares

A necessidade de um modelo de competências surge nas organizações quando se pretende alcançar desempenhos superiores, não sendo a instituição militar uma exceção.

¹⁰ Consiste no conjunto de informação necessária e especializada para a realização das tarefas de uma dada função (Harvey, 1991).

¹¹ Traduz-se na proficiência no uso das demais ferramentas disponíveis para o cumprimento de determinada tarefa (Harvey, 1991).

¹² Este conceito reporta-se a conjugação e combinação de inteligência, orientação espacial e tempo de reação, sendo a aptidão medida através de estimativas preditoras (Harvey, 1991).

¹³ Referem-se ao conjunto de outras características adicionais relacionadas com um elevado desempenho (Harvey, 1991).

¹⁴ Pois as funções de planeamento e organização objetivam definir, de um modo metódico, o que vai ser realizado, de que modo e por que colaboradores ou grupo.

Qualquer tipo de modelo de competências deverá sustentar-se nos valores e na ética institucional. As competências dividem-se em cinco dimensões: cognitiva, emocional, física, competência organizacional e competência de liderança (Silva et. al. 2006, p.23).

De acordo com os objetivos desta investigação, interessa compreender o primeiro nível de liderança: a liderança das pessoas. Para tal, é utilizada a doutrina das Forças Armadas Canadianas (ND-Canada, 2005) que a desenvolve em cinco responsabilidades. O líder deve cumprir a missão com eficácia através da preparação, condução, apoio, operação e implementação das determinações superiores. Ele clarifica objetivos, planeia e executa esse planeamento, resolve problemas e toma, em tempo oportuno, decisões e motiva os seus subordinados. Garante a integração interna e assume no seio do grupo a função de coordenador e monitor. Assim, promove aquilo que deverá ser o desempenho da equipa e mantém os canais de comunicação abertos entre os seus subordinados. Além disso, deve promover uma identidade em que todos os elementos se revejam e criem um sentimento de pertença. O líder deve ainda garantir o bem-estar e um compromisso dentro do grupo, através da sustentabilidade¹⁵ e do desenvolvimento¹⁶ de cada um dos subordinados. Deve ser ainda garantida a capacidade de adaptação ao ambiente externo através da preparação da equipa para todas as eventualidades. Por fim, deve ser incutida a cultura militar em todos os membros, interiorizando os valores e a cultura desta instituição.

2.4.4 Dimensões da Liderança

Dos vários modelos analisados na última subsecção e do modelo de Rouco (2012), que iremos utilizar como base esta investigação, identificaram-se seis competências que se dividem em dois grupos. O primeiro, os comportamentos orientados para a tarefa, nos quais constam a orientação para a missão pelo exemplo e ética e determinação; a tomada de decisão e planeamento e a visão; e ambiente externo e interno. O segundo foi definido como um conjunto de comportamentos associados às pessoas, com as seguintes dimensões: coesão, trabalho de equipa e cooperação; a gestão de conflitos pela transparência; e a liderança participativa e envolvimento.

O método de obtenção de eficácia através da condução do conjunto dos seus seguidores rumo a consecução dos objetivos estabelecidos, gerando desempenhos extraordinários, satisfação e eficácia (Bass, 1985; Shadare, 2011; Hamdi e Rajablu, 2012).

¹⁵ A sustentabilidade estabelece-se com a garantia de operacionalidade de todos os seguidores.

¹⁶ Baseia-se no reconhecimento dos resultados alcançados e na valorização dos seguidores.

Como referimos, a eficácia é medida de acordo com a motivação transmitida aos seus subordinados e à sua capacidade de organização. Por sua vez, a satisfação dos subordinados é entendida consoante os estilos de liderança do líder para melhor atingir os objetivos fixados. Ainda, o modelo de competências de liderança (Rouco, 2012) foi constituído por 113 competências, como indica a Tabela n.º 2.

Tabela n.º 2 – Modelo de Competências em Contexto Militar.

Conhecimentos, aptidões, atitudes e comportamentos		
1. Abertura à experiência	41. Criatividade	81. Optimismo
2. Abertura à multiculturalidade	42. Dá reforço positivo	82. Orientação para realização
3. Activo	43. Delegativo	83. Orientação para satisfação
4. Amabilidade	44. Desenvolve a cultura	84. Orientação para pessoas
5. Antevisão	45. Desenvolve e treina	85. Orientação para cliente
6. Apresentação	46. Determinação	86. Original
7. Assertivo	47. Diplomático	87. Pensamento analítico
8. Assume riscos	48. Discernimento	88. Pensamento conceptual
9. Autenticidade	49. Dominância	89. Persistente
10. Auto-aprendizagem	50. Empatia	90. Persuasivo
11. Auto-avaliação	51. Empreendedor	91. Pró-activo
12. Auto-conceito	52. Energético	92. Procura de informação
13. Auto-confiança	53. Entusiasmo	93. Procura de níveis elevados
14. Auto-consciência	54. Esperança	94. Promoção da aprendizagem
15. Auto-controlo	55. Espírito de justiça	95. Promoção da concordância
16. Auto-estima	56. Estabilidade emocional	96. Promoção da mudança
17. Auto-identidade	57. Estimulo intelectual	97. Promoção da coesão
18. Auto-sacrifício	58. Expressividade emocional	98. Promoção do colectivismo
19. Bom senso	59. Extroversão	99. Promoção das equipas
20. Capacidade de decisão	60. Flexibilidade	100. Raciocínio crítico
21. Capacidade de julgamento	61. Generosidade	101. Raciocínio moral
22. Capacidade de realização	62. Gestor de conflitos	102. Relações interpessoais
23. Capacidade de gestão	63. Gestor de emoções	103. Resiliência
24. Carácter	64. Gestor de recursos	104. Resolução de problemas
25. Carisma	65. Gestor de tecnologias	105. Responsável
26. Competência técnica	66. Honestidade	106. Sensibilidade social
27. Comportamentos exemplares	67. Humor	107. Sentido do dever
28. Compromisso organizacional	68. Impacto	108. Sinceridade
29. Comunicação	69. Incentivador	109. Tacto
30. Confiança	70. Influencia estratégica	110. Tolerante ao stress
31. Consciência política	71. Influência idealizada	111. Tomada de decisões
32. Conscienciosidade	72. Iniciativa	112. Trabalho de equipa
33. Consideração	73. Inovação	113. Visão
34. Consistência	74. Integridade	
35. Construção de equipas	75. Inteligência	
36. Controlo social	76. Inteligência social	
37. Convicções pessoais	77. Lealdade	
38. Cooperativo	78. Liderança de equipas	
39. Coragem física e moral	79. Motivação inspiradora	
40. Credibilidade	80. <i>Networking</i>	

Fonte: Adaptado de Rouco (2012).

Capítulo 3

A Comunicação

3.1 Introdução

A construção de uma relação de confiança, a motivação inspiradora dos seus seguidores e o próprio processo de tomada de decisão partilhado envolve permanentemente o objeto de estudo do presente capítulo: a comunicação. De acordo com Holladay e Combs (1993), a liderança é um comportamento que apenas pode ser ativado através da comunicação. Ora quando o líder comunica com eficácia obtém a confiança e satisfação dos seus subordinados o que, por sua vez, impulsiona desempenhos extraordinários e a eficácia organizacional como um todo (Pavitt, 1999).

Ao longo deste capítulo, o objetivo consiste em analisar numa perspetiva teórica a relação entre a liderança, a comunicação e o desempenho extraordinário, satisfação e eficácia dos seus seguidores.

3.2 Conceito de Comunicação

O termo comunicação advém do latim *communicare* que representa a ação de partilhar. De acordo com Barnlund (2008), a comunicação representa a atividade de partilha de informação através da troca de pensamentos e mensagens através da fala, imagens, sinais, escrito ou comportamentos. Para Çetin et. al. (2012), as competências de comunicação são o principal pilar para o líder exercer a sua influência nos subordinados, afetando a sua satisfação e desempenho.

Em qualquer estudo subjaz o facto de a comunicação não apenas visar a expressão mas também a persuasão, controlo e influência no relacionamento interpessoal.

Os modelos atuais de comunicação continuam semelhantes à proposta de Aristóteles, que apontava a necessidade de olharmos para três dimensões da comunicação: quem fala, o discurso e a audiência, embora se apresentem de forma diferente, tal como se pode observar na Figura n.º 4 com as visões de Berlo (1999) e Barnlund (2008).

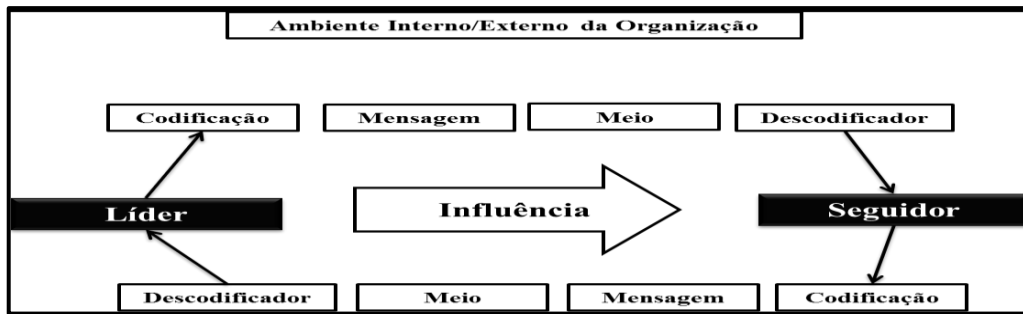


Figura n.º 4 – Processo Comunicacional.

Fonte: Adaptado de Berlo (1999) e Barnlund (2008).

Nesta sequência é relacionada o Processo Comunicacional assente num referencial geral de competências de liderança de Rouco (2012), na qual, o líder deve ter um conjunto de competências, algumas agregadas à competência de comunicação, conforme explanado na Tabela n.º A.1¹⁷. A autoconfiança é fundamental estar presente no líder de modo a utilizar adequadamente as suas qualidades, dando a sensação de segurança e presença (Goleman, Boyatzis e Mckee, 2013). Além disso, deve demonstrar autocontrolo, contendo as ações negativas perante situações geradoras de stress. O líder tem ainda de provocar um sentimento de referência de valores, crenças e culturas, funcionando como um padrão a seguir, sendo esta a competência designada por carisma (Vieira, 2002). Por fim, na Figura n.º 5, é realçada a competência em apresentar conceitos com clareza, precisão, concisão, sequência e de um modo persuasivo.



Figura n.º 5 – O Líder e as Competências de Liderança.

Berlo define o processo comunicacional em cinco partes (Berlo, 1999). A fonte, neste caso, o líder, uma pessoa com um objetivo. Segunda parte, os elementos codificador

¹⁷ Apêndice A.2: Tabela n.º A.1 - Referencial Geral de Competências de Liderança.

e decodificador, responsáveis por pegar as ideias da fonte e colocá-las num código. A terceira parte é a mensagem. O canal é a quarta parte, entendida como o intermediário da mensagem. A quinta parte, refere-se o recetor, ou seja, aquele a quem a mensagem foi dirigida. Ora, à luz das competências enunciadas por Rouco (2012), existem três que exercem a função de codificar as mensagens para os seguidores. A abertura a multiculturalidade permite ao líder adequar a sua linguagem às crenças, valores e tradições culturais (Silva et. al. 2006). A aptidão técnica e profissional permite-lhe usar um vocabulário técnico adaptado ao nível dos seguidores e a cultura militar envolve uma linguagem muito específica exarada de valores institucionais únicos (Hamdi e Rajablu, 2012), como ilustra a Figura n.º 6.



Figura n.º 6 – O Codificador e as Competências do Líder.

O seguidor, por sua vez, deve reagir aos estímulos do líder, motivação, dotando-os de capacidade para adaptar os seus comportamentos a cada situação (Paquet, Hambley e Kline, 2003), e a definição, em conjunto, de um ideal, canalizando as energias para este (Goleman et al., 2013).

3.2.1 A Comunicação em Contexto Organizacional

A comunicação é, como vimos por si só, um processo bastante complexo e torna-se ainda mais quando explorada sob a perspetiva organizacional, pois deve considerar que o número de variáveis interferentes multiplicam-se e algumas ganham uma maior relevância como a relação entre o líder e os diversos seguidores.

Segundo Max de Pree (1989), o conhecimento esclarecido da finalidade da organização (instituição) em que os líderes se integram constitui, para eles, fator determinante na assunção de um modo pró-ativo de liderança em vez de um modo simplesmente reativo. Se a organização realizar missões ou tarefas que se afastem da sua finalidade, a eficiência e a eficácia da liderança serão inevitavelmente prejudicadas (Universidade de Évora, 2013). Por outro lado, se os membros da organização falharem

nas realizações relacionadas com aquela mesma finalidade, falhará o seu cumprimento e a organização poderá simplesmente deixar de ter sentido. A função do líder numa organização visa estreitar o intervalo ou corrigir o desvio entre a realização individual e os requisitos organizacionais. Para tal, para além da influência motivadora sobre os subordinados, podem procurar convencer os líderes superiores da necessidade de alterar os requisitos organizacionais. Esta dupla responsabilidade do líder “intermédio” tem sido designada como o dilema da liderança. Aos líderes compete a resolução deste dilema para que a organização e os subordinados recebam mutuamente benefícios aceitáveis.

3.3 Contributos da Comunicação Eficaz para o Esforço Extraordinário, Eficácia e Satisfação Organizacional

O Esforço Extraordinário (ESEXT), Eficácia (EFIC) e Satisfação Organizacional (SATIS) são três fatores critérios introduzidos nos estudos sobre comunicação por Bass (1985). A eficácia traduz-se na motivação imprimida nos subordinados e sua capacidade de organização. Assim, cada indivíduo deve ser eficaz em responder às exigências organizacionais, às necessidades de trabalho dos outros e na liderança dos seus subordinados. A satisfação dos subordinados é avaliada conforme os estilos de liderança, utilizados pelo líder para melhor cumprir os objetivos (Shadare, 2011). O esforço extraordinário, enquanto a capacidade de motivar os subordinados para o sucesso e para a superação das suas expetativas, deve aumentar o desejo dos subordinados para mais sucesso e a vontade de se esforçar mais (Hamdi e Rajablu, 2012). Pavitt (1999) defende que a comunicação permite a conquista da confiança dos seguidores que, por sua vez, aumenta a satisfação de ambos. Castaneda e Nahavandi (1991) sugerem que os subordinados que percecionam comportamentos dos seus superiores que exibam orientação para as relações interpessoais e orientação para as tarefas demonstram ser os mais satisfeitos, sendo explanado na Figura n.º 7.

Debruçando-nos agora na relação entre competências de comunicação e a eficácia e o esforço extraordinário. Importa estabelecer que a satisfação dos subordinados, por si, envolve uma relação positiva com estes dois conceitos (Niamh et. al., 2013). Para cumprir tais objetivos e exponenciar o esforço dos seus subordinados, deve existir um processo de negociação no qual os comunicadores competentes devem empregar vários recursos (linguagem, gestos e voz), ouvir outros pontos de vista, comunicar de um modo claro e sucinto e utilizar diferentes canais de comunicação.

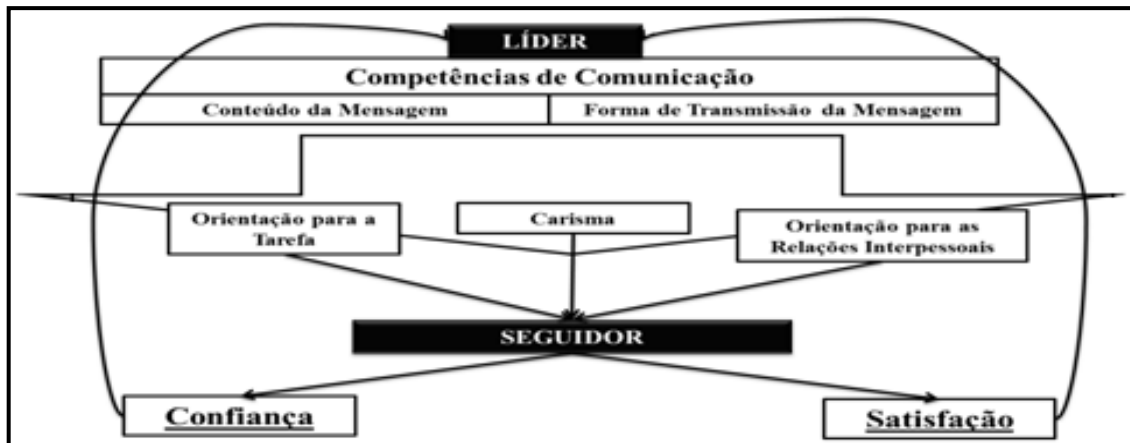


Figura n.º 7 – Relação entre Competências de Comunicação e a Satisfação dos Subordinados.

Fonte: Adaptado de Pavitt (1999), e Castaneda e Nahavandi (1991).

Sharbrough, Simmons e Cantrill (2006) verificaram relações positivas entre o uso de linguagem motivacional por parte do líder e a eficácia e esforço dos seus subordinados. Madlock (2008) reforça que as competências de comunicação, também potenciam um aumento da *performance* destes.

Portoghese et. al. (2012) verificaram que para dotar uma organização da capacidade para inovar, para se adaptar e para evoluir são necessários sistemas de comunicação eficientes onde os líderes desempenham um papel fulcral. Através da Figura n.º 8, podemos verificar que através destas competências, desenvolvem um conjunto de boas relações dentro da equipa e transmitem uma visão partilhada de mudança com a qual todos se comprometem.

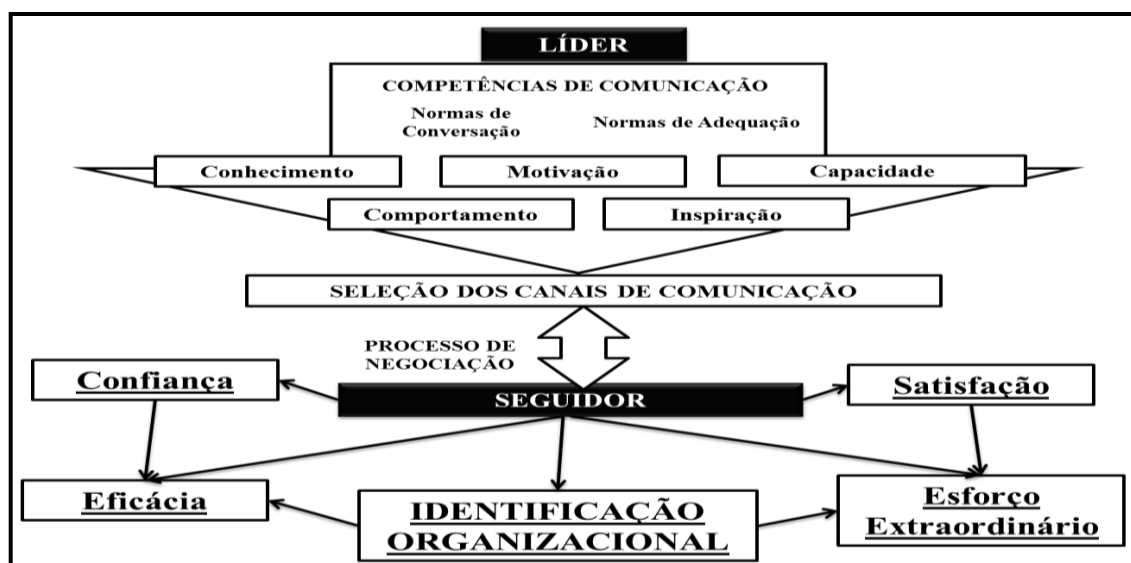


Figura n.º 8 – Relação entre Competências de Comunicação e a Eficácia e Esforço Extraordinário dos Seguidores.

Pensa-se que a liderança orientada para as relações interpessoais, a liderança carismática e a liderança transformacional são mediadores da relação entre estilos de comunicação e a satisfação dos subordinados, a eficácia e o esforço extraordinário (Awamleh e Gardner, 1999).

Vários autores, dos quais Hiamh et al (2013), defendem que a satisfação dos seguidores surge associado a uma comunicação mais amistosa, enquanto que uma comunicação mais dominante associa-se a melhores *performances*. Assim, a liderança orientada para as relações interpessoais é iminentemente comunicativa e aberta, por outro lado, a liderança orientada para as tarefas tende a não o ser. A liderança orientada para o fator humano apresenta uma comunicação de aspetos relacionais, tais como preocupação interpessoal e cordialidade, enquanto que a liderança orientada para a finalidade da missão é preenchida com o real conteúdo da informação, apresentando uma fraca relação com os estilos de comunicação para o esforço extraordinário, satisfação e eficácia

Através da Figura n.º 9 é possível verificar que o líder, de acordo com os vários estilos de liderança e inerentes estilos de comunicação, poderá exercer diferentes tipos de respostas nos seus seguidores. Além disso, o processo comunicacional, a sua contextualização ao ambiente organizacional e os problemas associados inferem e condicionam a adoção de qualquer um dos estilos, sendo preponderante a identificação e gestão adequada de todas as variáveis.

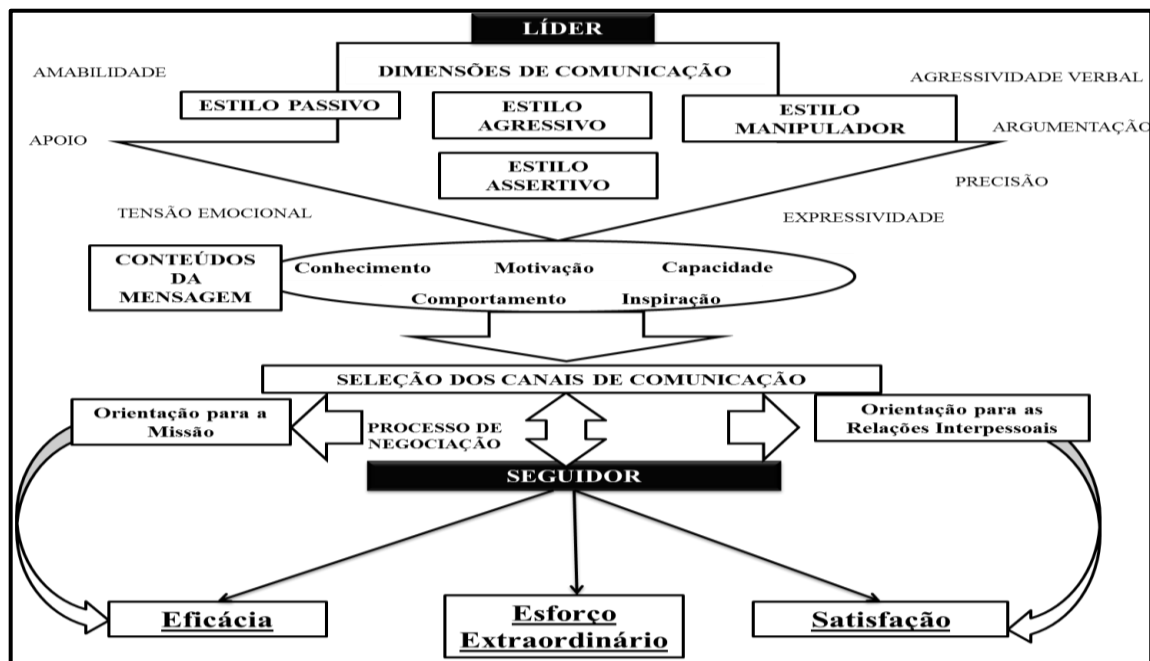


Figura n.º 9 – O Líder e os Estilos de Liderança e Comunicação.

3.4 Dimensões da Comunicação – Os Estilos

O processo comunicacional, mantendo sempre as suas variáveis presentes, poderá apresentar-se enquadrado em determinados estilos consoante determinadas características que se demarcam por parte do líder.

Apesar de existirem vários estudos e instrumentos que medem estilos de comunicação interpessoais, porém é notável a falta de integração destes nos estudos sobre os estilos de comunicação. Alguns autores, tais como Niamh et al. (2013), têm procurado corrigir esta falha integrando as diversas medidas de estilos de comunicação, que integraram várias escalas de estilos de comunicação com o modelo de relações interpessoais, nomeadamente, a amabilidade e o domínio.

Para esta investigação, são utilizados nos inquéritos e na análise de resultados os estilos de comunicação enunciados por Rouco (2012), constituindo simultaneamente as dimensões: o estilo passivo, o estilo agressivo, o estilo manipulador e o estilo assertivo, como se pode observar na Figura n.º 10.



Figura n.º 10 – Estilos de Comunicação.

O estilo de comunicação passivo é denotado em indivíduos receosos que procuram se fundir em determinado ambiente (Bennis e Nanus, 1985). Apresenta sentimentos permanentes de bloqueio no momento de enfrentar problemas. Este tipo de indivíduo é

preferencialmente guiado, sendo para ele constrangedor liderar qualquer grupo de pessoa, tende a desenvolver sentimentos de baixa autoestima e frustração, estabelecendo uma má comunicação. A inteligência e afetividade de um indivíduo com este estilo de comunicação tende a serem utilizados para fugir (Pavitt, 1999).

Por seu turno, o estilo de comunicação agressivo subdivide-se na agressividade pela crítica e na agressividade pelo domínio, sendo que em ambos visa subjugar os destinatários, valorizando-se e ignorando/desrespeitando os restantes elementos em seu redor (Berlo, 1999). No estilo agressivo pela crítica, o indivíduo ataca publicamente quem ataca os seus direitos, irrita-se quando é interrompido e critica ferozmente quando vê o seu trabalho prejudicado (Rouco, 2012). O indivíduo que se situa no estilo agressivo pelo domínio procura sempre uma posição de superioridade, sendo facilmente conotado com o autoritarismo. Existe um sentimento de medo aliado a um desejo de vingança que o leva a interpretar a comunicação como um desafio (Castelfranchi, 2004).

O estilo de comunicação manipulador “consiste em dar a entender que satisfazemos os direitos e necessidades dos outros, mas apenas o fazemos para a satisfação dos nossos (...) fazemo-lo de forma discreta, implícita, de modo a não provocar qualquer desconfiança” (Gabriel, 1996, p. 4). O comunicador manipulador perde gradualmente a sua credibilidade e confiança perante o grupo (Berlo, 1999).

Por fim, mas não menos importante, refere-se o estilo de comunicação assertivo, representado na Figura n.º 11, que se traduz numa aptidão que permite a um indivíduo evidenciar os seus direitos e legitimidade, respeitando todas as pessoas em seu redor (Ashman e Lawler, 2008). Este tipo de orador transmite as suas ideias com serenidade e de uma forma construtiva, desenvolvendo uma capacidade forte de relacionamento privilegiando a responsabilidade individual. A sinceridade e honestidade do conteúdo das suas mensagens são uma constante, expondo cada ideia de uma forma clara e transparente (Madlock, 2008).



Figura n.º 11 – Características do Estilo de Comunicação Assertivo.

Capítulo 4

Metodologia da Parte Prática

4.1 Introdução

Analisado o enquadramento teórico edificado, confirma-se que um líder surge sempre associado a um conjunto variável de competências. Destaca-se a capacidade de comunicação, pela sua horizontalidade e imprescindibilidade para o líder consolidar e orientar o seu grupo de seguidores a fim de atingir determinados objetivos definidos. Deste modo subjaz a tríade constituída pelos conceitos de liderança, comunicação e desempenho extraordinário, satisfação e eficácia que estabelecem entre si um conjunto de relações que se procuram averiguar nesta parte prática.

Consequentemente, neste capítulo define-se o objeto e objetivos desta vertente empírica, as hipóteses deduzidas de uma forma preliminar e conjunto de passos a seguir para a construção do instrumento de medição escolhido: o inquérito por questionário.

4.2 Metodologia

No desenvolvimento deste trabalho tomaram-se em consideração métodos de investigação que, segundo Sarmento (2013), podem ser utilizados para determinar a resposta à pergunta de partida da investigação, assim como as respostas às perguntas derivadas da pergunta de partida de investigação.

Este trabalho de investigação divide-se em duas partes distintas: a primeira parte, baseada no método de investigação documental, tem por objetivo a criação de um quadro concetual que sustente a restante investigação; a segunda parte, realizada através do método inquisitivo, processa-se com a aplicação de um inquérito por questionário. A análise documental suporta a parte prática do trabalho. Numa primeira fase, após a elaboração de um questionário, para aplicação aos subordinados dos Capitães e Oficiais Subalternos da Arma de Infantaria do Exército Português, este foi sujeito a validação e a realização de um pré-teste a fim de colmatar possíveis lacunas. Consequentemente, este foi

aplicado à amostra, sendo posteriormente extraídos os dados obtidos, tratados através da ferramenta SPSS, analisados e confrontados com a revisão de literatura efetuada na primeira parte desta investigação. Permitiu-nos assim, por um lado consumir os objetivos do presente trabalho de investigação e, por outro lado dar resposta às perguntas derivadas, confirmar e/ou infirmar as hipóteses levantadas.

4.3 Elaboração do Inquérito e Caracterização dos Instrumentos de Medida

O inquérito por questionário traduz-se num instrumento de medida que possibilita obter dados da amostra selecionada dentro de um determinado universo. Na sua construção, foram estabelecidas e sustentadas, conforme ilustra a Tabela n.º 3, quatro partes: a primeira parte sociodemográfica baseada no Inquérito realizado por Rouco (2012), a segunda parte dos comportamentos de liderança (Idem), a terceira parte dos estilos de comunicação (Neves, Garrido e Simões, 2006); por fim, a quarta parte com os fatores critério (Rouco, 2012), adaptado do modelo original de Avalio e Bass (2004).

O Questionário de Competências de Liderança – QCL (Rouco, 2012) é composto por 48 itens que permitem avaliar as competências de liderança agrupadas em seis dimensões da liderança. O QCL é recente e adaptado ao contexto militar, onde se insere a nossa investigação, assim como, ainda revela excelentes resultados de consistência interna, não apenas no pré-teste que foi realizado mas em anteriores trabalhos de investigação, como se verifica no Quadro n.º 1. O Questionário dos Estilos de Comunicação (QEC) é composto por 36 itens, relativos aos Estilos de Comunicação Passivo, Agressivo e Assertivo. Após uma análise fatorial para confirmar se as dimensões se replicam nesta investigação, ficamos com 4 dimensões e 28 itens, conforme evidencia o Quadro n.º 2. A parte que avalia os fatores critério, tem um total de 12 itens, na qual procuram verificar quais as ações de comando/chefia/direção que mais se correlacionam com o desempenho superior ilustrado no Quadro n.º 3.

Como resultado da revisão efetuada e da análise realizada em conjunto com o Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco, foi alterada a escala de Likert de 1 a 5 para 1 a 10 com vista a escala de frequência ser substituída pela escala de importância.

Tabela n.º 3 – Constituição do Inquérito.

Constituição do Inquérito	Instrumentos de medida utilizados	
Parte I Dados Sociodemográficos	Constituída por 10 questões sobre dados pessoais e profissionais com vista a caracterizar estatisticamente a população em estudo.	Escala nominal
Parte II Questionário de Competências de Liderança	Constituída por 48 perguntas fechadas com vista a medir as competências de liderança com base nas seis dimensões caracterizadoras da liderança transformacional em contexto militar (Rouco, 2012).	Escala de importância: 1 (extremamente ineficaz) a 10 (extremamente eficaz)
Parte III Questionário de Estilo de Comunicação	Constituída por 36 perguntas fechadas com vista a medir e identificar os quatro estilos de comunicação identificados no enquadramento teórico (Simões, 2012).	Escala de importância: 1 (raramente) a 10 (quase sempre)
Parte IV Questionário de Avaliação do Desempenho Extraordinário, da Satisfação e da Eficácia	Constituída por 12 perguntas fechadas com vista a medir os níveis de desempenho, de satisfação e de eficácia de acordo com os conceitos identificados no enquadramento teórico.	Escala de importância: 1 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente)

Quadro n.º 1 – Composição das Dimensões da Liderança com os respetivos itens e o Alpha de Cronbach.

Dimensões	Descrição	Itens	Alpha de Cronbach		
			Pré-teste	Borrallho 2012	Santos 2012
Orientação para a missão, através do exemplo e da ética	Capacidade de influência e de motivação sobre os subordinados com base no exemplo, na integridade, no entusiasmo, na determinação, na perseverança, no otimismo, no autocontrolo, autoconfiança, na capacidade de resolução de problemas e na aptidão técnica para a obtenção do maior grau de eficiência e eficácia no cumprimento da missão, sendo reconhecidos pelo mesmo.	16, 21, 22, 25, 26, 27, 30, 31, 34, 40, 48, 49, 51 (13 itens)	0,96	0,94	0,96
Tomada de decisão e planeamento	Capacidade de tomada de decisão com demonstração de coragem e confiança perante as dificuldades, implementando-as com eficácia e comunicando-as com assertividade.	15, 29, 36, 44, 52, 54, 56, 57 (8 itens)	0,89	0,90	0,91
Visão e ambiente externo e interno	Capacidade de avaliação do ambiente interno e externo da organização, gerindo os recursos à disposição da melhor maneira para atingir os objetivos. Acresce a apreensão na atualização e adaptação das suas capacidades do seu grupo para fazer face a todo o tipo de cenário.	11, 17, 18, 19, 20, 24. (6 itens)	0,95	0,92	0,93
Coesão e trabalho de equipa	Capacidade de envolvimento de um sentimento de união e espírito de corpo dentro do grupo através de uma comunicação assertiva, da promoção do trabalho em equipa e do cultivo da confiança e respeito. Procura ainda se afirmar como um elemento que garante a estabilidade por se afirmar como uma referência dos padrões organizacionais.	35, 37, 38, 41, 42, 45, 46, 47, 53. (9 itens)	0,96	0,94	0,95
Gestão de conflitos	Capacidade de resolver os conflitos entre subordinados nos momentos de diferendos e de choque de interesses, estimulando um clima de respeito e confiança.	28, 32, 39, 43, 50, 55. (6 itens)	0,94	0,91	0,93
Liderança participativa e envolvimento	Capacidade de envolvimento dos subordinados, considerando-os na tomada de decisão e concretizando um processo de alinhamento dos interesses individuais com os da organização.	12, 13, 14, 23, 33, 58. (6 itens)	0,95	0,93	0,94

Fonte: Adaptado de Rouco (2012), Borrallho (2012) e Santos (2012).

Quadro n.º 2 – Composição das Dimensões dos Estilos de Comunicação.

Dimensões	Descrição	Itens
Estilo de Comunicação Passivo	Denota sentimentos de bloqueio e paralisia, sem nunca procurar se sobressair, direcionando sempre as suas energias para a fuga ou defesa. Incapacidade de afirmação e desenvolvimento de sentimentos de frustração e rancor (Pavitt, 1999).	59, 68, 69, 70, 74 (5 itens)
Estilo de Comunicação Agressivo pela Crítica ou pelo Domínio	Pela Crítica: Ataca publicamente os culpados quando vê os seus direitos atacados, irrita-se quando o interrompem, usa a ironia e sarcasmo e critica o trabalho dos outros quando vê o seu desvalorizado (Rouco, 2012).	85, 86, 89, 92, 93, 94 (6 itens)
	Pelo Domínio: Procura o domínio dos seus subordinados e superioridade com a sua valorização e desrespeito dos seus subordinados. Apresenta características de autoritarismo, frieza e menosprezo, devido a um sentimento de medo aliado a um desejo de vingança (Castelfranchi, 2004).	65, 66, 77, 78, 79 (5 itens)
Estilo de Comunicação Assertivo	Demonstra confiança, evidencia os seus direitos e legitimidade através do respeito pelos seus subordinados. Transmite as suas ideias com serenidade, de um modo construtivo, impulsionando um relacionamento de confiança e criando um clima de responsabilização individual (Madlock, 2008).	60, 64, 67, 71, 72, 73, 76, 80, 81, 84, 87, 88 (12 itens)

Fonte: Adaptado de Neves e Simões (2006), Pavitt (1999), Castelfranchi (2004), Madlock (2008) e Rouco (2012).

Quadro n.º 3 – Composição das Dimensões do Desempenho Extraordinário, Satisfação e Eficácia.

Fatores Critério	Descrição	Itens	<i>Alpha de Cronbach</i>	
			Pré-teste	Borrallho (2012)
Esforço Extraordinário	Capacidade de motivação através de uma visão inspiradora, valores e comportamentos éticos, obtendo desempenhos acima dos previstos.	95, 98, 101, 104 (4 itens)	0.95	0,93
Satisfação	Capacidade de satisfazer todos os seus subordinados através dos métodos de liderança elencados no enquadramento teórico.	96, 99, 102, 105 (4 itens)	0.94	0,94
Eficácia	Capacidade de dotar s subordinados de capacidade de organização de uma constante motivação.	97, 100, 103, 106 (4 itens)	0.94	0,90

Fonte: Rouco (2012) adaptado do modelo original de Avolio e Bass (2004)

4.3.1 Validação e Aplicação do Pré-teste

Para a validação desta investigação, foi criada uma Comissão de Validação constituída por individualidades cientificamente reconhecidas na área em investigação, nomeadamente, o Coronel de Infantaria (Doutor) Lemos Pires, o Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) Dias Rouco, o Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) Dias Sequeira e o Major de Administração Militar (Doutor) Pascoal Rosado. Além disso, o modelo utilizado neste estudo experimental consistiu na adaptação de dois modelos previamente

aplicados e validados no contexto militar. Foi solicitado que avaliassem relativamente à compreensão dos itens, verificando o entendimento claro e compreensível de cada um deles, de modo a permitir o estudo adequado do item, sua precisão e validade dos resultados. A análise e o contributo foram obtidos de forma indireta via correio eletrónico a fim de evitar influências de opiniões.

O processo de pré-teste tem por fim verificar a clareza, o entendimento e a interpretação das questões formuladas de acordo com os objetivos fixados para a presente investigação. Este foi aplicado no dia 26 de Fevereiro de 2014, na Academia Militar – Sede de forma presencial, a uma amostra de 32 elementos, das quais se inclui um Oficial Subalterno e um Capitão, três Sargentos e vinte e sete Praças, com um total de quatro elementos do sexo feminino. Sendo que o seu tempo de preenchimento variou entre os 20 e os 25 minutos sem qualquer dúvida ou relutância. Não surgiram desta aplicação preliminar quaisquer pontos negativos, reforçando apenas a apreciação da Comissão de Validação.

Após a sua validação e prévia aplicação a uma amostra reduzida mas similar, realizou-se então o inquérito final aos Oficiais Subalternos e Capitães da Arma de Infantaria do Exército Português com um modelo idêntico para todos os inquiridos, sendo este visível no Apêndice A – Questionário de Competências de Liderança e Comunicação.

4.4 Caracterização do Universo e Dimensão da Amostra

O contexto da investigação, no que respeita à população alvo, insere-se no âmbito do Exército Português, mais especificamente da Arma de Infantaria. Neste contexto, o universo em estudo é constituído por Oficiais Subalternos e Capitães, por Sargentos, até ao posto de Primeiro-Sargento e, de Praças até ao posto de 1º Cabo.

Por outro lado, para o presente estudo levou-se em consideração a população alvo, como tal por um lado usou-se a amostragem não probabilística – amostra por conveniência, dado que a escolha dos grupos e das Unidades que compõem a amostra foi feita de acordo com os objetivos do trabalho e, ainda pelo facto de inacessibilidade a todos os militares de Infantaria.

Conforme o Quadro n.º 4, a dimensão da amostra é composta pelas Unidades Operacionais das três Brigadas do Exército Português. O Regimento de Infantaria Nº13 (RI13) e o Regimento de Infantaria Nº14 (RI14), pertencentes à Brigada de Intervenção (BrigInt), o 1º Batalhão de Infantaria de Paraquedistas (1º BIPara), o 2º Batalhão de Infantaria de Paraquedistas (2º BIPara), o Centro de Tropas de Operações Especiais

(CTOE) e o Centro de Tropas Comando (CTC), pertencentes à Brigada de Reação Rápida (BrigRR), ao 1º Batalhão de Infantaria Mecanizado (1º BIMec) e ao 2º Batalhão de Infantaria Mecanizado (2º BIMec), pertencentes à Brigada Mecanizada (BrigMec).

Quadro n.º 4 – Militares Inquiridos e Efetivos das Unidades.

		Militares Inquiridos									Efetivos das Unidades										
		Praças		Sargentos		Oficiais Subalternos		Oficiais Capitães		Total	Praças		Sargentos		Oficiais Subalternos		Oficiais Capitães		Total		
		Masc	Fem	Masc	Fem	Masc	Fem	Masc	Fem		Masc	Fem	Masc	Fem	Masc	Fem	Masc	Fem			
Brigada de Intervenção	RI 13	98	5	8	2	4	0	2	0	119	229	30	53	1	15	0	4	0	332		
	RI 14	103	4	9	1	4	0	2	0	123	243	37	41	1	15	1	6	0	344		
Brigada Mecanizada	1º BIMec	90	6	9	2	4	0	1	0	112	118	14	38	2	9	0	10	0	191		
	2º BIMec	47	3	6	1	3	0	2	0	62	183	17	40	1	8	0	5	0	254		
Brigada de Reação Rápida	1º BIPar	81	3	8	2	3	0	2	0	99	178	15	20	5	9	0	5	0	232		
	2º BIPar	102	1	10	1	5	0	2	0	121	264	13	53	3	14	0	10	0	357		
	CTOE	43	0	11	0	3	0	1	0	58	135	0	44	0	9	0	1	0	189		
	CTC	107	0	11	0	4	0	3	0	125	264	0	29	0	10	0	3	0	306		
Total		671	22	72	9	30	0	15	0	819	1614	126	318	13	89	1	44	0	2205		
		693		81		30		15			1740		331		90		44				
		774				45					2071				134						

Segundo Sarmiento (2013, p. 91), para calcular a dimensão da amostra (n) de uma população finita, quando se pretende estimar uma proporção da população (p), utiliza-se a fórmula abaixo indicada, que garante um nível de confiança λ e um nível de erro ε .

$$n = \frac{p(1-p)}{\frac{\varepsilon^2}{\left(\frac{Z_{\alpha}}{2}\right)^2} + \frac{p(1-p)}{n}}$$

Assim sendo, a dimensão da amostra foi calculada atendendo ao total de efetivos, por postos, das Unidades, visível na tabela nº 8 e, de acordo com a população alvo, ou seja, $n = 44$ (Capitães), $n = 90$ (Oficiais Subalternos) e $n = 2071$ (Subordinados), o que representa respetivamente 34%, 33% e 37% do quadro pessoal.

Ainda, segundo Sarmiento (2013) a proporção (p) pode assumir todos os valores no intervalo $[0,1]$ e a função $[p \times (1 - p)]$ assume o valor máximo de 0,25 na hipótese mais pessimista, ou seja, quando a dispersão é máxima. Visto que não se conhece a proporção (p), optou-se pela hipótese mais pessimista, isto é, $p = 0,05$. Pretende-se que o nível de

confiança seja $\lambda = 95,46\%$ ¹⁸ e o nível de precisão $\varepsilon = 5\%$, sendo que, para este nível de confiança, a distribuição normal apresenta o valor $Z_{\frac{\alpha}{2}} = 1,96$.

Neste contexto e, com base nos efetivos da amostra, procedeu-se à estratificação da mesma por postos hierárquicos, tendo dado o $n = 4$ (n real final da amostra), no caso dos Capitães, $n = 7$ para os Oficiais Subalternos e, $n = 173$ para os Subordinados (Sargentos e Praças).

Por outro lado, deve ser salientado que os valores foram ultrapassados significativamente, visto que foram inquiridos 15 Capitães, 30 Oficiais Subalternos e 774 Subordinados, pelo que nos aproximamos do nível de confiança de “muitíssimo importante” ($\lambda = 99,73\%$), ao serem necessários $n = 19$ para os Capitães, $n = 38$ para os Oficiais Subalternos e, $n = 885$ para os Subordinados.

4.5. Programas Informáticos e Estatísticos Usados na Recolha de Dados

Após a aplicação dos inquéritos foi construída uma base de dados no programa *Microsoft Office Excel 2007* e posteriormente transferida para o programa *Statistical Package for Social Sciences (SPSS 20.0)* com vista ao tratamento e análise estatística dos dados recolhidos, nomeadamente quanto a sua análise descritiva. Para a análise descritiva, utilizou-se a média, o desvio-padrão, o coeficiente de achatamento (*Kurtosis*) e o coeficiente de assimetria (*Skewness*).

Posto isto, foram feitos os testes paramétricos de distribuição normal e homogeneidade, de Kolmogorov – Smirnov, com a finalidade de se verificar se as variáveis dependentes possuíam distribuição normal. De seguida, para se verificar se existiam diferenças significativas dos valores médios, entre as dimensões da liderança, comunicação e fatores critério, usou-se o método da comparação múltipla de médias, teste post-hoc – *Tukey*¹⁹. Por sua vez, para verificar se existiam relações significativas entre as variáveis dependentes, procedeu-se à realização do teste de independência do qui-quadrado – coeficiente de correlação de *Bravais-Pearson*.

¹⁸ Segundo Sarmiento (2013, pp. 90-91), o nível de Confiança (A) suficiente para validar um estudo importante é de 95,46%, sendo que, para este nível de confiança, a distribuição normal apresenta o valor $Z = 1,96$, com uma margem de erro entre 5% e 10%, tendo-se optado pelo valor mínimo (5%).

¹⁹ O teste *Tukey* é o mais completo e amplamente usado em desvios à normalidade e homogeneidade das variâncias (Maroco, 2003, p. 133).

Capítulo 5

Apresentação, Análise e Discussão de Resultados

5.1 Introdução

Neste capítulo são apresentados os resultados do trabalho de campo realizado nesta investigação, em que começa-se por fazer uma caracterização das variáveis independentes (dados sociodemográficos) dos inquiridos através da estatística descritiva. Ainda, a partir de diferentes métodos estáticos verifica-se se existem diferenças significativas entre as subamostras em estudo e correlações entre as variáveis dependentes (comportamentos de liderança, estilos de comunicação e fatores critério) de modo a validar as hipóteses, responder às perguntas derivadas e à pergunta de partida da investigação. Por último, faz-se uma comparação entre os resultados obtidos neste estudo com o de outras investigações.

Neste capítulo e tendo em conta a limitação das páginas, apenas vão ser apresentados os resultados mais pertinentes para esta investigação, procurando-se complementar a sua análise no capítulo 6 durante a confirmação, ou não, das hipóteses.

5.2 Análise Fatorial Confirmatório do Modelo dos Estilos de Comunicação

De acordo com as variáveis originais do Questionário dos Estilos de Comunicação (Neves, Garrido e Simões, 2006), procede-se a uma análise fatorial confirmatória para verificar se em contexto militar o modelo se mantém com as três dimensões. Seguindo-se os procedimentos estatísticos adequados para verificação da possibilidade de aplicação da análise fatorial, verifica-se que o valor de 0,98 do KMO é excelente (Maroco, 2003, p. 268). O teste de esfericidade de Bartlett apresenta um $p\text{-value} < 0,000$ e, nesta conformidade rejeitamos a H_0 , concluindo que as variáveis estão correlacionadas significativamente. O Quadro n.º 5 apresenta os resultados dos fatores extraídos.

São apresentados os resultados do coeficiente de correlação para cada variável original, os valores próprios, a percentagem de variância para cada fator e o *Alpha de Cronbach*. Na extração de cada fator, aplica-se o método das “componentes principais” com valores próprios superiores a 1.

Quadro n.º 5 – Fatores para os Estilos de Comunicação – amostra total (n = 819).

Variáveis Originais	Matriz rodada			
	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4
Sente-se bastante «à vontade» nas relações face-a-face.	0,76			
Em caso de desacordo, procura os compromissos realistas assentes na base dos interesses mútuos.	0,75			
Em geral, mostra aquilo que é, sem dissimular os seus sentimentos.	0,75			
Quando tem divergências com alguém prefere «pôr as cartas na mesa».	0,75			
Não tem receio de manifestar a sua opinião, mesmo em face de interlocutores hostis.	0,73			
Mantem com os outros relações mais fundadas sobre a confiança do que sobre a dominação ou o calculismo.	0,63			
Quando não está de acordo, sabe dizê-lo calmamente mas com clareza.	0,60			
É capaz de ser ele próprio(a), continuando a ser aceite socialmente.	0,59			
Defende os seus direitos sem atentar contra os direitos dos outros.	0,57			
Sente-se à vontade quando tem de falar em público.	0,57			
Quando discorda de outra pessoa, mostra-lhe que a escutou, antes de lhe explicar a sua discordância.	0,56			
Sente que choca muitas vezes as pessoas com as suas críticas.		0,72		
Quando sente os seus direitos atacados, não hesita em atacar publicamente os culpados		0,68		
Não hesita em pedir uma recompensa se acha que a merece.		0,65		
Sabe manejar bem a ironia mordaz quando o contrariam.		0,64		
Não hesita em usar o sarcasmo se isso o fizer «marcar pontos» numa discussão.		0,61		
Se as pessoas criticam o seu trabalho, arranja maneira de as criticar também		0,59		
Numa discussão, não para de argumentar até sentir que ganhou.			0,72	
Atemoriza os outros para garantir o controlo.			0,67	
Em situações de divergência pessoais, muitas vezes acusam-no frequentemente de querer ter razão a qualquer preço.			0,67	
Quando se sente enganado uma vez, vinga-se na próxima.			0,62	
Tem dificuldade em escutar os outros, sobretudo quando discorda deles.			0,62	
Expressa-se com pouco à vontade e fica nervoso(a) quando olham para ele.				0,81
Sente grandes bloqueios quando tem que realizar uma ação pouco habitual.				0,75
Sente-se desconfortável quando alguém o observa enquanto trabalha.				0,75
Diz muitas vezes “sim”, quando, no fundo, queria dizer “não”.				0,63
Prefere nunca pedir ajuda a um colega “ele poderá pensar que não é competente”.				0,56
Valor Próprio	13,17	5,31	1,93	1,69
Variância acumulada explicada	66%			
Alpha de Cronbach	0,91	0,88	0,90	0,88

Garantidos os procedimentos estatísticos, o modelo dos estilos de comunicação em contexto militar é constituído por quatro fatores que explicam 66% da variabilidade total. Segundo Maroco (2003, p. 248) quando se trabalha em laboratório com duas ou três componentes principais pode conseguir-se reter 95% ou mais da variabilidade total, contudo quando se trabalha com os comportamentos humanos os valores da variabilidade total situam-se entre os 60 e 80%. Neste sentido, considera-se que os valores alcançados neste trabalho se encontram nos parâmetros aceitáveis.

Relativamente à variância explicada de cada uma das variáveis originais nos respetivos fatores aceitam-se os que apresentam valores superiores a 0,4, no entanto o valor mais baixo neste modelo é de 0,56 (Maroco, 2003, p. 253; Moreira, 2004, p. 461).

O Quadro n.º 5 regista que as correlações entre as variáveis originais e os fatores são positivas. O primeiro fator é constituído por onze variáveis originais com valores de correlação entre 0,56 e 0,76. O segundo por seis variáveis originais com valores de correlação entre 0,59 e 0,72. O terceiro fator por cinco variáveis originais com valores de correlação entre 0,62 e 0,72. O quarto fator por cinco variáveis originais com valores de correlação entre 0,56 e 0,81. Os valores obtidos em todos os fatores são aceitáveis para a sua interpretação.

Para garantir que os fatores extraídos são fidedignos, nomeadamente os que tem valores próprios próximos de 1, utiliza-se o “*Alpha de Cronbach*” como medida de fidelidade. Do Quadro n.º 5 resulta que os valores de *Alpha* se encontram entre 0,88 e 0,91, sendo considerados bons (entre 0,8 e 0,9) e excelentes (superiores 0,9) (Hill e Hill, p. 49).

Após terem sido extraídos os quatro fatores e as respetivas variáveis, procura-se encontrar uma dimensão (fator latente) capaz de explicar as correlações encontradas, da qual saíram as seguintes dimensões: estilo de comunicação assertivo; estilo de comunicação agressivo pela crítica; estilo de comunicação agressivo pelo domínio; estilo de comunicação passiva.

5.3 Caraterização Sociodemográfica da Amostra

De modo a iniciar a análise gráfica dos resultados obtidos, consultáveis no Apêndice C – Quadros relativos aos Resultados Obtidos, após tratamento das respostas à Parte I do Questionário aplicado, agrupamos os inquiridos por Unidade de colocação, por género, por faixa etária, por habilitações literárias, por categoria hierárquica e por Regime de Prestação de Serviço.

Assim na Figura n.º 12, caracterização da amostra por Brigadas, podemos encontrar a proveniência dos inquiridos de entre as oito Unidades de Infantaria em que 49% (402 elementos) reportam à BrigRR. A BrigInt está representada com 30% do total dos inquiridos e da BrigMec foram inquiridos (175 elementos) o que representa 21% da nossa amostra total.

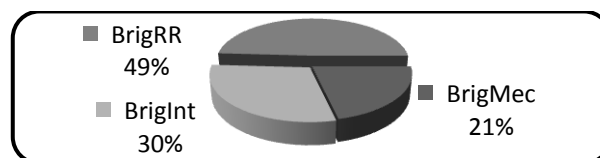


Figura n.º 12 – Caraterização da amostra por Brigadas.

Por sua vez, a Figura n.º 13 realça o número de inqueridos por Unidades, sendo que: 15% (121 elementos) dos inquiridos são do 2º BIPara, 12% (99 elementos) do 1º BIPara, 15% (123 elementos) do Centro de Tropas Comando (CTC) e 7% (59 elementos) do Centro de Tropas de Operações Especiais (CTOE), 15% (123 elementos) pertencentes ao Regimento de Infantaria Nº14 (RI14) e 14% (119 elementos) do Regimento de Infantaria Nº13 (RI13). 21%. 8% (62 Indivíduos) no 2º Batalhão de Infantaria Mecanizado (2º BIMec) e os restantes 14% (113 elementos) no 1º Batalhão de Infantaria Mecanizado (1º BIMec).

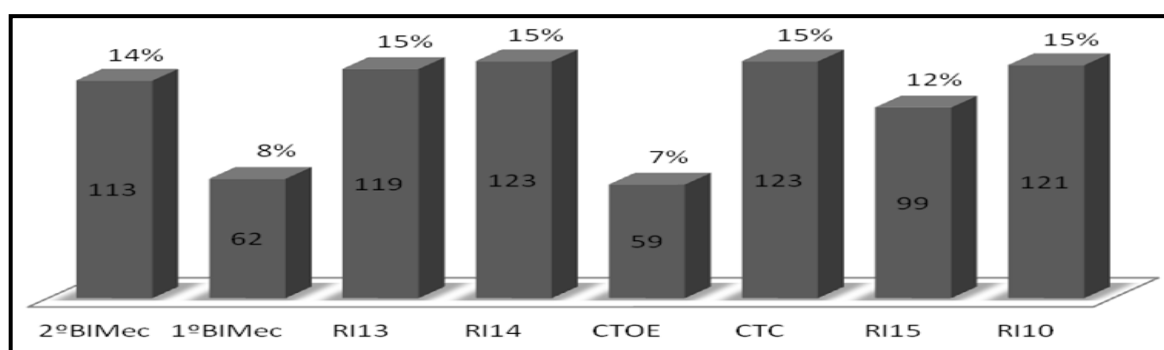


Figura n.º 13 – Caraterização da amostra por Unidades.

A Figura n.º 14 evidencia a distribuição de acordo com o género onde 96% (787 elementos) são do sexo masculino, ostentando uma grande disparidade para os 4% de elementos femininos (32 elementos).

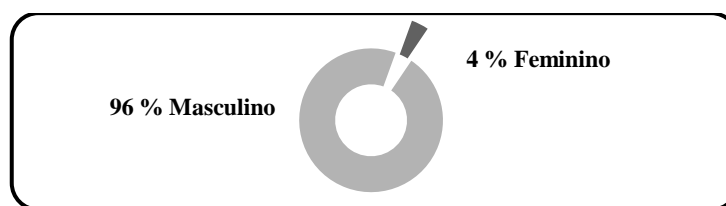


Figura n.º 14 – Caraterização da amostra quanto ao género.

Figura n.º 15 é representativa da idade dos militares, verifica-se que 14% (112 elementos) dos militares tem menos de 20 anos, 80% (655 elementos) tem entre 21 a 30 anos, 5% (46 elementos) tem entre os 31 a 40 anos e 1% dos inquiridos (6 elementos) afirma ter mais de 40 anos.

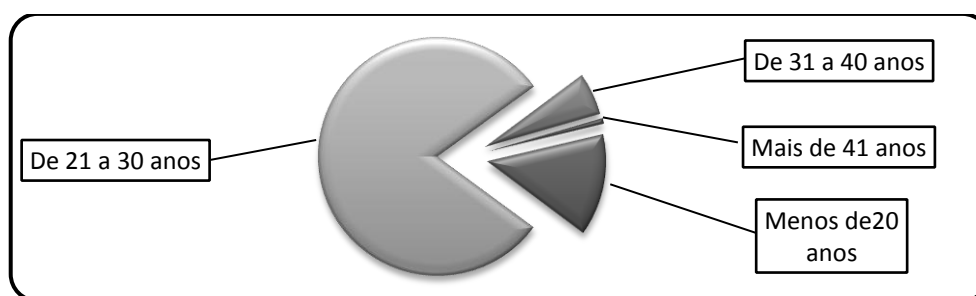


Figura n.º 15 – Caraterização da amostra quanto à idade.

Figura n.º 16 analisa as habilitações literárias, ilustra que cerca de 87% (715 elementos) dos inquiridos possui o 12º ano de escolaridade ou menos e 13% (104 elementos) possui o ensino superior.

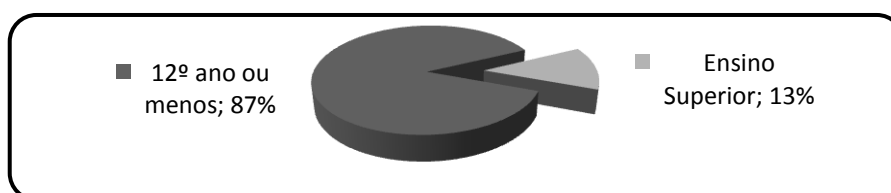


Figura n.º 16 – Caracterização da amostra quando às habilitações literárias.

A Figura n.º 17 categoriza hierarquicamente os inquiridos em que 5% dos inquiridos integram a categoria de Oficiais (45 elementos), 10% a categoria de Sargentos (81 elementos) e 85% a categoria de Praças (693 elementos).

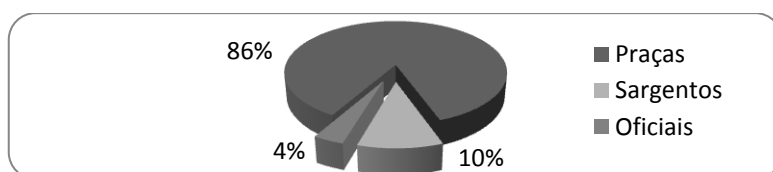


Figura n.º 17 – Caracterização da amostra quanto à categoria hierárquica.

A Figura n.º 18 ilustra que 86% dos inquiridos prestam serviço em Regime de Contrato (RC) ou Regime Voluntariado (RV) e 14% pertence Quadros Permanentes (QP).

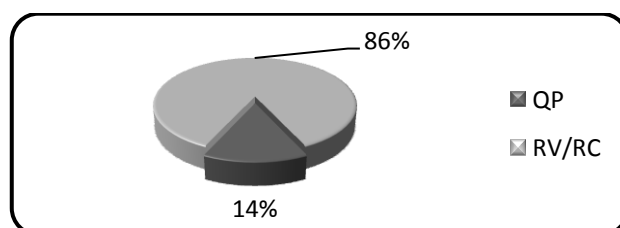


Figura n.º 18 – Caracterização da amostra quando ao regime de prestação de serviço.

5.4 Análise Descritiva das Variáveis em Estudo

Nesta subsecção, realizamos uma análise descritiva dos resultados obtidos das respostas dos inquiridos quanto às variáveis de desempenho de liderança, comunicação e dos fatores critério, apresentando para o efeito quadros e gráficos.

No Quadro n.º 6 verifica-se que a “orientação para a missão pela competência técnica” (OMEE) é a dimensão que apresenta uma média aritmética com o valor mais elevado, enquanto a dimensão “coesão, trabalho de equipa e cooperação” (CTEC) é a que apresenta uma média aritmética mais baixa. Contudo, pode-se constatar que a maior dispersão de resposta verifica-se na dimensão CTEC e a menor na dimensão OMEE. Note-se que, de acordo com Hill e Hill (2005), em relação ao Coeficiente de *Alpha de Cronbach* todas elas apresentam excelentes resultados, o que vai de acordo aos resultados obtidos por Borralho (2012) e Santos (2012).

No que respeita aos fatores critério, aquele que apresenta uma média aritmética superior é o fator “eficácia” (EFIC) e com valor mais baixo o fator “esforço extraordinário” (ESEXT). Por sua vez, a “satisfação” (SATIS) surge como o fator com uma maior variedade de resposta e o ESEXT como o fator com menor variedade de resposta. De acordo com Hill e Hill (2005), em relação ao Coeficiente de *Alpha de*

Cronbach o ESEXT e a EFIC apresentam excelentes resultados e o fator SATIS apresenta um bom resultado.

Em relação aos estilos de comunicação, a “assertiva” (COASS) é a que revela a média aritmética mais elevada, assim como a menor dispersão de resultados. Em contrapartida, o estilo de “comunicação passiva” (COPASS), apresenta o menor valor na média aritmética e com o segundo valor mais elevada em relação à dispersão dos resultados, segue-se o estilo de “comunicação agressiva pelo domínio” (COAGDO).

Quadro n.º 6 - Estatística Descritiva: Dimensões de Liderança, Fatores Critério e Comunicação (n=819).

	X_m	S	g_1	g_2	A
Orientação para a missão através do exemplo e ética	6,92	1,81	0,47	-0,73	0,95
Tomada de decisão e planeamento	6,70	1,86	0,17	-0,64	0,90
Visão do ambiente externo e interno	6,82	1,89	0,45	-0,72	0,92
Gestão de conflitos	6,7	1,98	0,08	-0,64	0,90
Coesão, trabalho de equipa e cooperação	6,51	2,09	-0,04	-0,64	0,95
Liderança participativa e envolvimento	6,74	1,96	0,17	-0,69	0,91
Esforço Extraordinário	6,45	2,33	0,06	-0,70	0,92
Eficácia	6,59	2,24	0,10	-0,71	0,90
Satisfação	6,53	2,47	5,77	-0,07	0,88
Comunicação Assertiva	6,54	1,79	0,159	-0,51	0,91
Comunicação Agressiva pela crítica	5,54	2,23	-0,625	-0,18	0,88
Comunicação Agressiva pelo domínio	5,36	2,52	-0,793	-0,18	0,90
Comunicação Passiva	5,29	2,43	-0,735	-0,18	0,88

Legenda: X_m – média; S – Desvio-padrão; g_1 – Coeficiente de achatamento (Kurtosis); g_2 – Coeficiente de assimetria (Skewness); α – Coeficiente de Alpha de Cronbach.

5.4.1 Análise Descritiva quanto aos Comportamentos de Liderança

Hipótese n.º 1: Existem comportamentos de liderança associados aos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria.

Nesta subsecção, são relatadas e sintetizadas as principais estatísticas no que respeita às dimensões de liderança em estudo por parte dos subordinados hierárquicos e Oficiais Subalternos e Capitães (auto percepção), relativamente aos postos e Unidades.

No que concerne à auto percepção dos Oficiais Subalternos, e com base no Quadro n.º C.1²⁰, verifica-se que a dimensão OMEE é aquela que apresenta maior média aritmética ($X_m = 7,51$) e com menor valor surgem as dimensões CTEC e a LPEN, ambas com 7,09. O desvio padrão (S) das respostas varia entre 1,48 e 1,77, o que representa uma variabilidade

²⁰ Apêndice C.2: Quadro n.º C.1 – Percepção dos subordinados e auto – percepção dos Oficiais Subalternos nas Dimensões da Liderança.

de respostas considerável. A distribuição dos dados afasta-se do valor normal (assimétrico à esquerda) pelo facto de todas as variáveis terem valores inferiores a 0. A curva de achatamento, pelo facto de apresentar valores maioritariamente inferiores a 0,263, considera-se leptocúrtica, significando, assim, uma intensidade das frequências nos valores vizinhos dos valores centrais.

Relativamente à percepção dos subordinados, verifica-se no Quadro n.º C.1 que a “tomada de decisão e planeamento” (TDP) é a que apresenta o valor da média aritmética mais alto ($X_m = 7,03$), na qual confiam na capacidade de comunicação do líder com a transmissão eficaz e oportuna das suas decisões. Deste modo, é possível ao líder inspirar confiança e promover a coesão do grupo (Rouco, 2012). Borralho (2012) verificou na sua investigação que esta foi a média aritmética mais baixa relativamente à percepção dos subordinados em relação aos Oficiais. A dimensão “coesão, trabalho de equipa e cooperação” (CTEC) o valor mais baixo ($X_m = 6,66$). Borralho (2012) verificou no seu estudo uma grande dispersão nesta dimensão, sendo assim o valor de média aritmética intermédio bastante dúbio.

No que respeita à auto percepção dos Capitães, e com base no Quadro n.º C.2²¹, verifica-se que as dimensões com maior média aritmética ($X_m = 7,95$) são as OMEE e TDP, apresentando desvios padrão de 1,48 e 1,44, respetivamente. O menor valor de X_m corresponde à dimensão LPEN ($S = 1,62$). Os valores de desvio padrão encontram-se entre 1,44 e 1,77. A distribuição dos dados é assimétrica à esquerda ($g_2 < 0$ em todas as dimensões). A curva de achatamento é leptocúrtica para as dimensões TDP e VISM, e platicúrtica para as dimensões restantes.

Em relação à percepção dos Subordinados, os dados do Quadro n.º C.2. mostram que a dimensão OMEE é a que apresenta a maior média aritmética, com um valor de 7,15, e a menor dispersão de resultados ($S = 1,60$). O menor valor de X_m (6,78) e o maior de desvio padrão ($S = 1,91$) correspondem à dimensão CTEC. O coeficiente de simetria é negativo para todas as dimensões, indicando um afastamento do valor normal à esquerda; a curva de achatamento é platicúrtica para todas as dimensões.

Estes resultados vão ao encontro de Borralho (2012), na qual verificou na sua investigação que a média aritmética mais elevada se verificou na OMEE no âmbito da Auto percepção dos Oficiais. Constatou ainda que as Praças afirmaram esta como sendo a dimensão mais evidenciada pelos seus superiores.

²¹ Apêndice C.2: Quadro n.º C.2 – Percepção dos subordinados e auto – percepção dos Capitães nas dimensões da liderança.

5.4.1.1 Análise descritiva quanto aos comportamentos de Liderança por postos

Hipótese n.º 1.1: Existem comportamentos de liderança associados aos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria segundo a percepção dos subordinados.

Da análise destes resultados apresentados, verifica-se que, através da Figura n.º 19, as Praças percecionam desempenhos de liderança dos Oficiais Subalternos como sendo maioritariamente do tipo OMEE ($X_m = 6,82$), tendo sido a menor média obtida pela dimensão CTEC ($X_m = 6,46$). Relativamente à percepção dos Sargentos, estes classificam a dimensão GCON com a maior média ($X_m = 7,04$) e, assim como os Praças, a CTEC com a menor média de valores ($X_m = 6,85$). Já os Oficiais Subalternos autopercecionam a dimensão OMEE como sendo a mais importante ($X_m = 7,51$), dando menor relevância às CTEC e LPEN ($X_m = 7,09$).

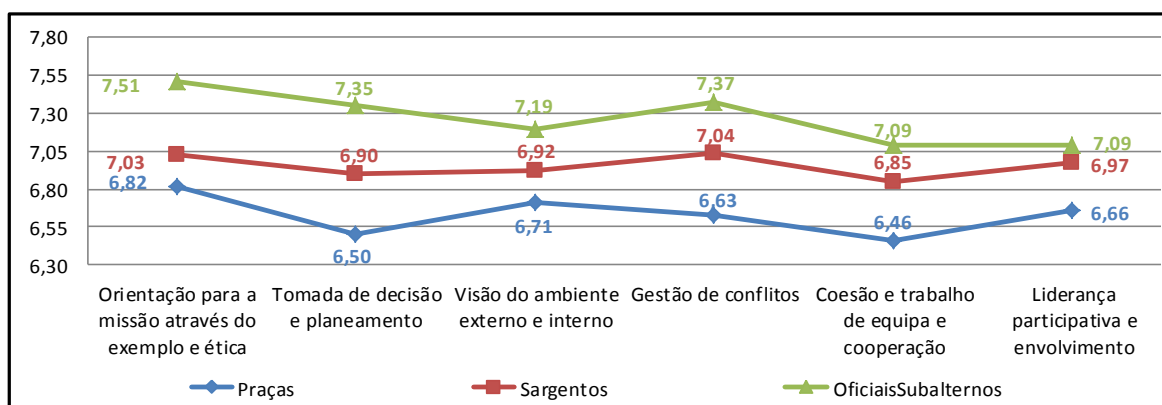


Figura n.º 19 – Auto percepção dos Oficiais Subalternos e Percepção dos subordinados hierárquicos sobre as Dimensões de Liderança.

Da análise dos resultados apresentados, através da Figura n.º 20, verifica-se que os Praças percecionam desempenhos de liderança dos Capitães com realce para o valor mais elevado a OMEE ($X_m = 6,83$) e o mais baixo para a CTEC ($X_m = 6,41$). Por outro lado, verifica-se que as respostas dos Sargentos e Oficiais Subalternos, relativamente à prática de Comando dos seus superiores, praticamente coincidem as suas médias aritméticas, com diferenças apenas visíveis no CTEC e LPEN com diferenças na ordem dos 0,13 e 0,10. Quando os Capitães se auto-avaliam, as suas respostas apresentam os valores mais elevados em todas as dimensões, destacando-se a OMEE e TDP como médias aritméticas

máximas. Confrontando a auto percepção dos Capitães com a percepção dos subordinados hierárquicos, verifica-se uma proporcionalidade direta de respostas em cada dimensão.

Quanto à análise geral das seis dimensões, verifica-se de um modo uniforme que a média aritmética máxima centraliza-se na OMEE e a mais baixa se direciona no CTEC, tanto nas auto percepções como nas percepções.

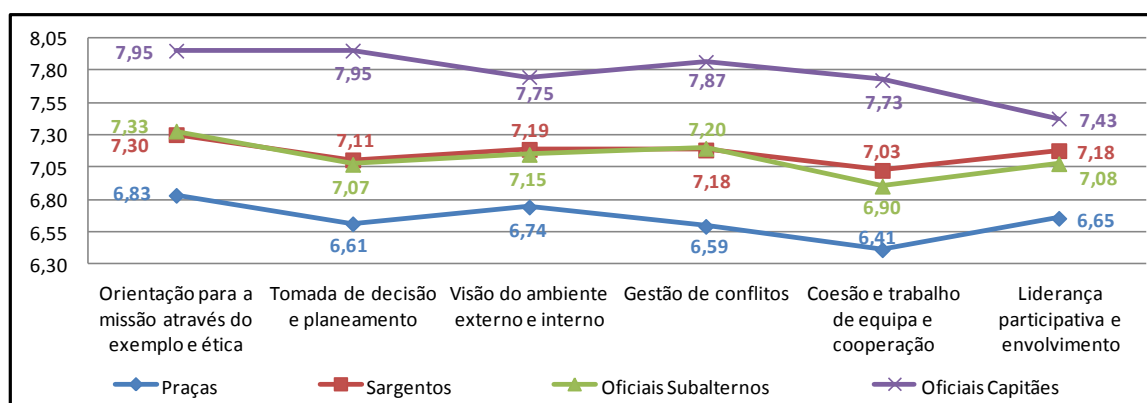


Figura n.º 20 – Auto percepção dos Capitães e Percepção dos subordinados hierárquicos sobre as Dimensões de Liderança.

5.4.1.2 Análise descritiva quanto aos comportamentos de Liderança por Subunidades

Hipótese n.º 1.2: Existem comportamentos de liderança associados aos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria nas diferentes Unidades.

Neste ponto faz-se uma análise descritiva, por Unidades, das dimensões da liderança percecionada pelos subordinados em relação aos Oficiais Subalternos e Capitães.

Em relação aos Oficiais Subalternos na BrigMec, conforme ilustra a Figura n.º 21, no 1º BIMec e 2º BIMec, verifica-se que a dimensão OMEE é a que possui uma média aritmética com valores mais altos ($X_m = 7,30$; $X_m = 7,24$), sendo que no 1º BIMec a CTEC apresenta o valor mais baixo ($X_m = 7,10$) e no 2ª BIMec é a “visão do ambiente externo e interno” (VISM) com $X_m = 6,75$. Por sua vez, adicionalmente no Quadro n.º C.3²², pode-se verificar que no 1º BIMec a dimensão “gestão de conflitos pela transparência” (GCON) é a que apresenta uma maior variedade de resposta com 1,88 e a OMEE com menor dispersão de resposta com 1,71.

²² Apêndice C.2: Quadro n.º C.3 – Percepção dos subordinados em relação aos Oficiais Subalternos nas Dimensões de Liderança da Brigada Mecanizada.

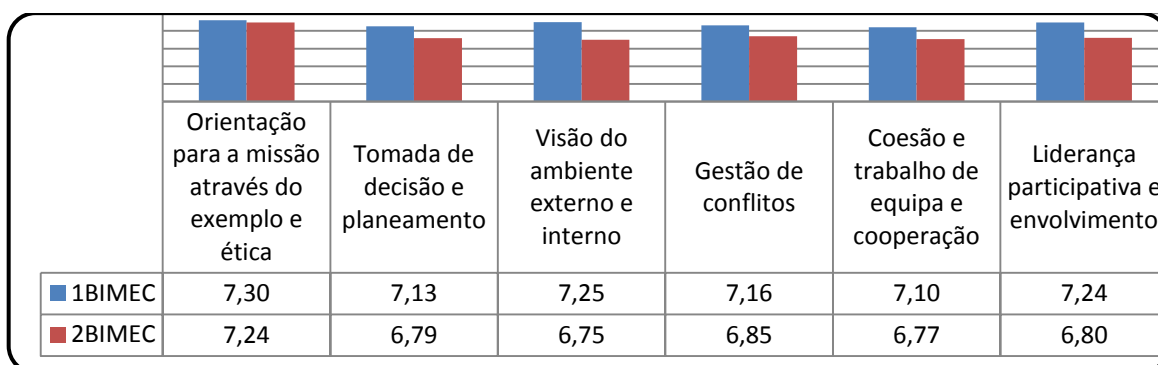


Figura n.º 21 – Valores médios das dimensões da liderança na Brigada Mecanizada dos Oficiais Subalternos.

Por sua vez, em relação aos Capitães, os valores ilustrados na Figura n.º 22, verifica-se que, no 2º BIMEC, a dimensão com maior média aritmética é a OMEE ($X_m = 7,93$) e a VISM a com menor média ($7,53$). Já no 1º BIMEC, o maior valor de X_m é obtido pelas dimensões VISM e LPEN ($7,53$), e o menor corresponde à CTEC ($X_m = 7,44$). No Quadro C.4²³ observa-se que os valores de desvio padrão encontram-se entre 1,53 (dimensão de TDP) e 1,83 (VISM).

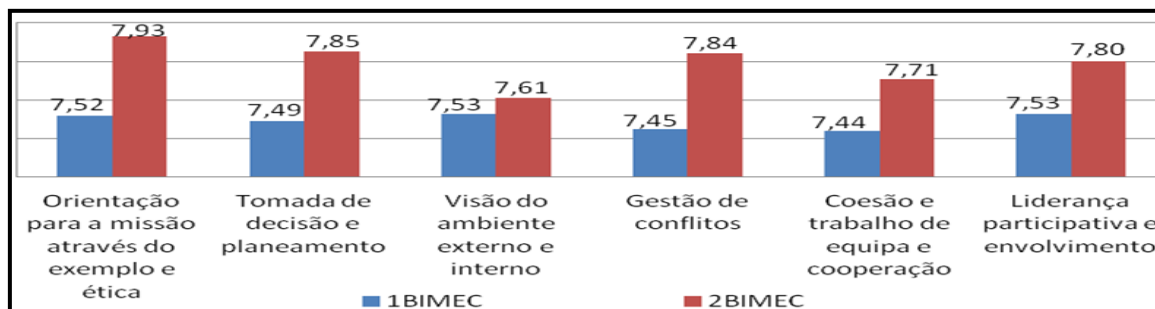


Figura n.º 22 – Valores médios das dimensões da liderança na Brigada Mecanizada dos Capitães.

No que respeita à BrigInt, conforme ilustra a Figura n.º 23, o RI13, a dimensão VISM é a que apresenta um valor mais alto de média aritmética ($X_m = 6,25$) e a CTEC a que apresenta valor mais baixo ($X_m = 5,76$). Por sua vez o RI14 a dimensão OMEE é a que obteve um valor mais elevado de média aritmética ($X_m = 6,00$) e a CTEC, à semelhança do RI13, a que apresenta valor mais baixo ($X_m = 5,70$). Adicionalmente, a Quadro C.5²⁴, evidencia que a GCON é a apresenta uma maior variedade de resposta (1,92).

²³ Apêndice C.2: Quadro nº C.4 – Perceção dos subordinados em relação aos Capitães nas dimensões de liderança da Brigada Mecanizada.

²⁴ Apêndice C.2: Quadro nº C.5 – Perceção dos subordinados em relação aos Oficiais Subalternos nas Dimensões de Liderança da Brigada de Intervenção.

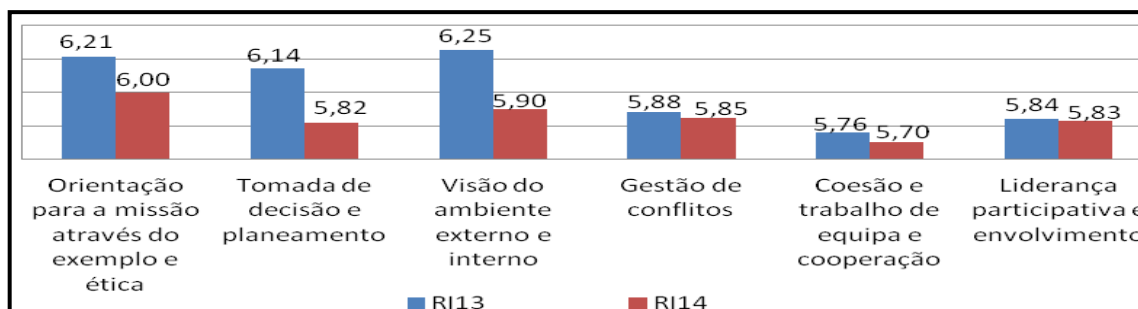


Figura n.º 23 – Valores médios das dimensões da liderança na Brigada de Intervenção dos Oficiais Subalternos.

Os valores relativos aos Capitães representados na Figura n.º 24 revelam que as maiores médias aritméticas correspondem às dimensões TDP para o RI13 e OMEE para o RI14, com valores de 6,04 e 5,65, respetivamente, e a menor média aritmética às dimensões LPEN (BI13; $X_m = 5,07$) e CTEC (BI14; $X_m = 5,34$). No Quadro C.6²⁵ verifica-se que a dispersão dos resultados varia entre 1,42 (OMEE) e 1,91 (LPEN) para o BI13, e entre 2,02 (OMEE e GCON) e 2,18 (VISM) para o BI14.

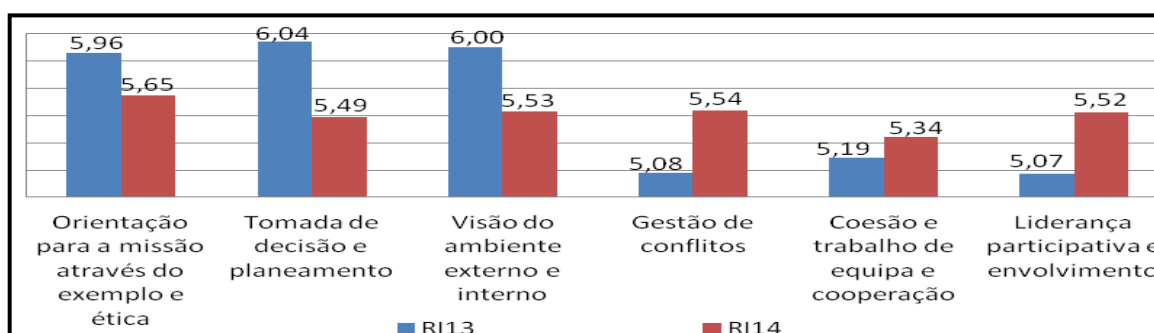


Figura n.º 24 – Valores médios das dimensões da liderança na Brigada de Intervenção dos Capitães.

Face a este cenário e, de acordo com Kouzes e Posner (2007), verifica-se que os Oficiais Subalternos da BrigInt, de uma forma geral, alinham os seus esforços de acordo com as orientações estratégicas e os objetivos da organização a serem atingidos.

No que concerne à BrigRR, conforme ilustra a Figura n.º 25, a dimensão OMEE, apresenta valores mais elevados de média aritmética ($X_m = 7,46$; $X_m = 7,55$; $X_m = 6,69$) nas Unidades do 1º BIPara, CTC e no CTOE, respetivamente. No entanto, o mesmo não se verifica no 2º BIPara, surgindo a dimensão VISM ($X_m = 7,15$).

²⁵ Apêndice C.2: Quadro n.º C.6 – Perceção dos subordinados em relação aos Capitães nas dimensões de liderança da Brigada de Intervenção.

Adicionalmente, no Quadro C.7²⁶, verifica-se que a dimensão CTEC é a dimensão que apresenta valores mais altos de variedade de resposta em todas as Unidades da BrigRR e, a dimensão OMEE a que surge com valores mais baixos. Neste contexto, verifica-se que os Oficiais Subalternos da BrigRR, tendencialmente focam-se nas suas missões, cumprindo-as de acordo com as suas competências, e fatores critério ESEXT e EFIC, pois de acordo com Rouco (2012) estas relacionam-se fortemente com a dimensão OMEE.

Por outro lado, constata-se ainda que os Oficiais Subalternos dão uma importância considerável à “liderança participativa e envolvimento” (LPEN), nomeadamente o CTC e o 1º BIPara, o que demonstra segundo Kandarian et. al. (2007), que existe uma preocupação por parte dos seus comandantes em encorajar os seus subordinados para a participação das tomadas de decisão e colaboração do trabalho de equipa.

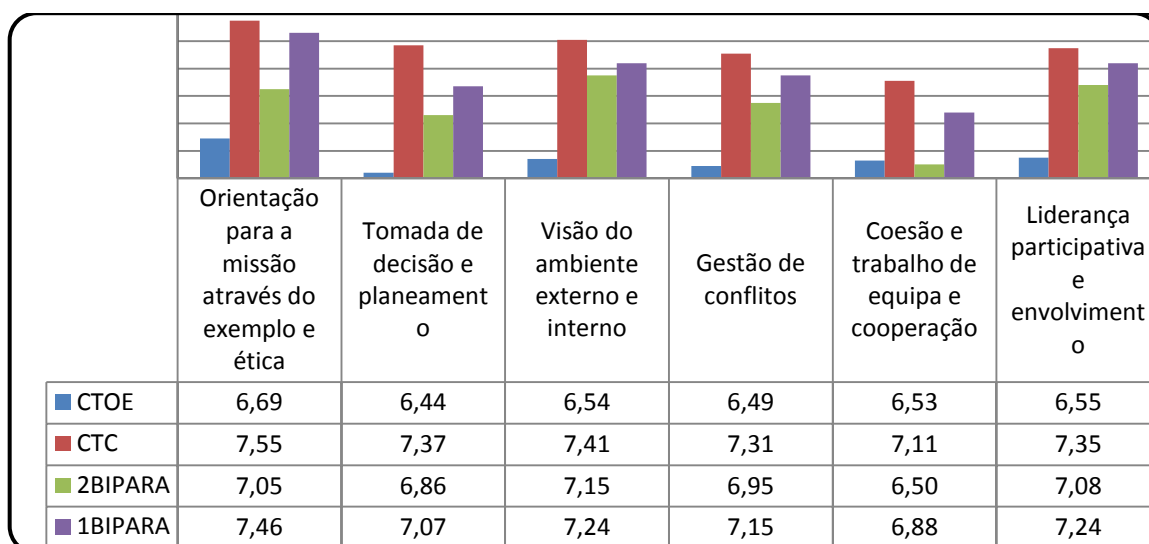


Figura n.º 25 – Valores médios das dimensões da liderança na Brigada de Reação Rápida dos Oficiais Subalternos.

Os dados relativos aos Capitães apresentam-se no Quadro C.8²⁷, encontrando-se as médias obtidas para cada dimensão de liderança e para cada brigada representadas na Figura n.º 26. Através da análise desta figura, podemos verificar que a dimensão OMEE obteve a maior média aritmética nas Unidades 1º BIPara ($X_m = 7,97$), CTC ($X_m = 7,83$) e CTOE ($X_m = 6,37$), enquanto na Unidade 2º BIPara o maior valor de X_m corresponde à dimensão LPEN (6,92).

²⁶ Apêndice C.2: Quadro n.º C.7 – Perceção dos subordinados em relação aos Oficiais Subalternos nas dimensões de liderança da Brigada de Reação Rápida.

²⁷ Apêndice C.2: Quadro n.º C.8 – Perceção dos subordinados em relação aos Capitães nas dimensões de liderança da Brigada de Reação Rápida.

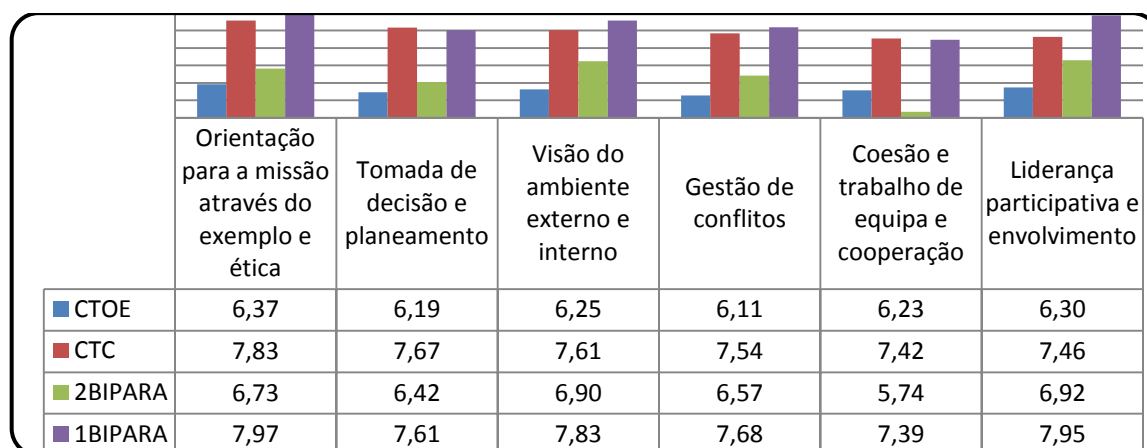


Figura n.º 26 – Valores médios das dimensões da liderança na Brigada de Reação Rápida dos Capitães.

5.4.2 Análise descritiva quanto aos Estilos de Comunicação

Hipótese n.º 2: Existem estilos de comunicação associados aos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria.

Nesta subseção, são relatadas e sintetizadas as principais estatísticas no que respeita aos estilos de comunicação em estudo por parte dos subordinados hierárquicos e Oficiais Subalternos e Capitães (auto percepção), relativamente aos postos e unidades.

No que concerne à auto percepção dos Oficiais Subalternos e à percepção dos Subordinados, com base no Quadro n.º C.9²⁸, verifica-se que a dimensão com maior média aritmética é a “comunicação assertiva” (COASS), com valores de $X_m = 7,19$ e $X_m = 6,66$, respetivamente, e a “comunicação passiva” (COPASS) apresenta os menores valores de X_m nas duas categorias ($X_m = 5,33$ na auto percepção dos Oficiais Subalternos; $X_m = 5,39$ na percepção dos subordinados). Os valores de desvio padrão são menores para a Comunicação Assertiva ($S = 1,64$) e maiores para a “comunicação agressiva pelo domínio” (COAGDO) ($S = 2,49$ e $S = 2,17$) na auto percepção dos Oficiais Subalternos e percepção dos subordinados, respetivamente. O coeficiente de simetria é negativo para todas as dimensões e nas duas categorias, indicando um afastamento do valor normal à esquerda.

Verifica-se no Quadro n.º C.10²⁹ que, tanto os Capitães (auto percepção) como os Subordinados (percepção) favorecem uma “comunicação assertiva” (COASS) ($X_m = 7,80$ e $X_m = 6,88$, respetivamente), sendo o estilo de comunicação com a menor média a COPASS ($X_m = 7,17$ e $5,40$, respetivamente). O estilo com menor dispersão de valores é o da

²⁸ Apêndice C.3: Quadro n.º C.9 – Percepção dos subordinados e auto – percepção dos Oficiais Subalternos nos Estilos de Comunicação.

²⁹ Apêndice C.3: Quadro n.º C.10 – Percepção dos subordinados e auto – percepção dos Capitães nos Estilos de Comunicação.

“comunicação assertiva” ($S = 1,53$ e $S = 1,64$ para a auto percepção e percepção, respetivamente) e aquele com a maior dispersão é o da “comunicação agressiva pelo domínio” ($S = 2,34$ e $S = 2,49$).

Estes resultados, vão ao encontro de Marques (2013), que observou que a comunicação assertiva, a orientação para a missão, a aptidão técnica e profissional, a autoconfiança e a iniciativa são essenciais para o alcance de desempenhos superiores.

5.4.2.1 Análise descritiva quanto aos Estilos de Comunicação por postos

Hipótese n.º 2.1: Existem estilos de comunicação associados aos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria segundo os subordinados.

Da análise destes resultados apresentados, verifica-se, através da Figura n.º 27, que tanto os Praças como os Sargentos percecionam os estilos de comunicação dos Oficiais Subalternos como sendo maioritariamente “assertiva” (COASS; $X_m = 6,46$ e $X_m = 6,85$, respectivamente). O estilo de comunicação avaliado com a menor média foi o da “comunicação passiva” (COPASS; $X_m = 5,26$ para as Praças, $X_m = 5,33$ para os Sargentos). Os resultados correspondentes à auto percepção dos Oficiais Subalternos são concordantes com a percepção dos subordinados, tendo a COASS a maior média ($X_m = 7,19$) e a COPASS o menor valor ($X_m = 5,52$).

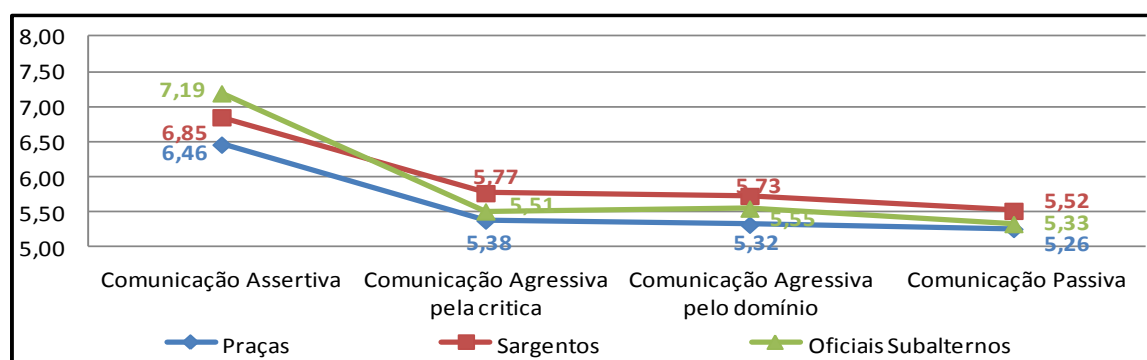


Figura n.º 27 – Auto percepção dos Oficiais Subalternos e Percepção dos subordinados hierárquicos sobre os Estilos de Comunicação.

Os resultados apresentados na Figura n.º 28, relativamente à auto percepção dos estilos de comunicação dos Capitães e à percepção desses estilos pelos seus subordinados, estão de acordo com os descritos anteriormente: o estilo avaliado com uma maior média aritmética é o da COASS ($X_m = 7,80$ na auto percepção dos Capitães; $X_m = 7,15$, $X_m = 7,07$ e $X_m = 6,42$ para Oficiais Subalternos, Sargentos e Praças, respectivamente), e sendo o

estilo menos favorecido o da COPASS ($X_m = 7,17$ na auto percepção dos Capitães; $X_m = 5,47$, $X_m = 5,52$ e $X_m = 5,22$ para Oficiais Subalternos, Sargentos e Praças).

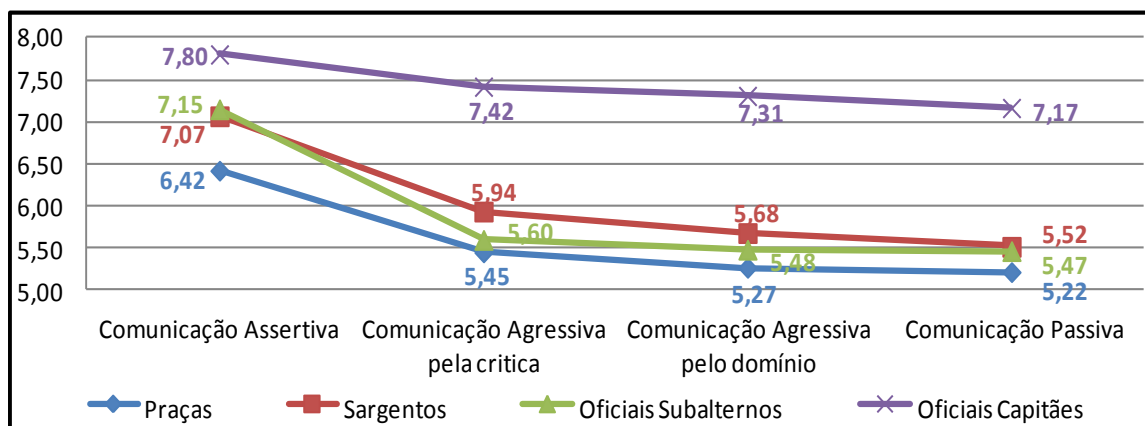


Figura n.º 28 – Auto percepção dos Capitães e Percepção dos subordinados hierárquicos sobre os Estilos de Comunicação.

5.4.2.2 Análise descritiva quanto aos Estilos de Comunicação por Subunidades

Hipótese n.º 2.2: Existem estilos de comunicação associados aos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria nas diferentes Unidades.

Neste ponto faz-se uma análise descritiva, por Unidades, dos estilos de comunicação percecionada pelos subordinados aos Oficiais Subalternos e Capitães.

Em relação aos Oficiais Subalternos na Brigada Mecanizada, conforme ilustra a Figura n.º 29 (baseada nas médias aritméticas representados no Quadro C.11³⁰), no 1º BIMec e 2º BIMec, verifica-se que a “comunicação assertiva” apresenta a maior média aritmética, com $X_m = 6,21$ para o 1º BIMec e de $X_m = 6,18$ para o 2º BIMec. Relativamente ao estilo com menor média, para o 1º BIMec esta corresponde à “comunicação agressiva pela crítica” ($X_m = 5,04$), e para o 2º BIMec à “comunicação passiva”.

³⁰ Apêndice C.3: Quadro n.º C.11 – Percepção dos subordinados em relação aos Oficiais Subalternos nos Estilos de Comunicação da Brigada Mecanizada.

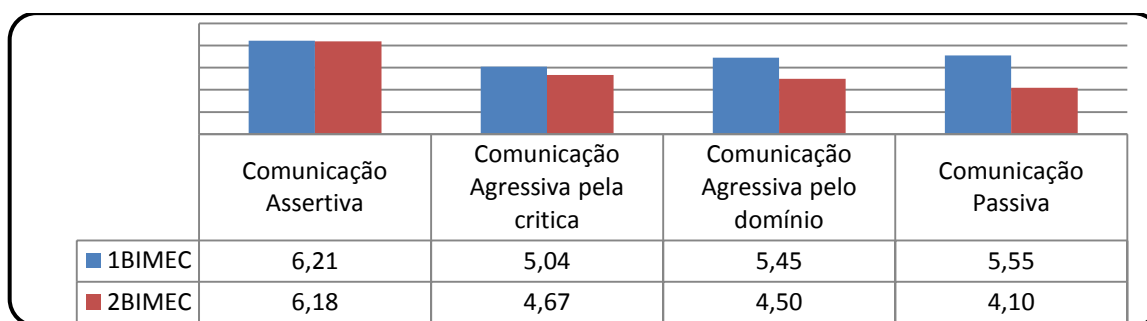


Figura n.º 29 – Média de valores dos Estilos de Comunicação na Brigada Mecanizada dos Oficiais Subalternos.

Por sua vez, em relação aos Capitães, os valores de média aritmética listados no Quadro C.12³¹ e ilustrados na Figura n.º 30, verifica-se que estes também favorecem um estilo de “comunicação assertiva” ($X_m = 7,40$ e $X_m = 7,43$ para o 1º BIMEC e 2º BIMEC, respetivamente), correspondendo a menor média à “comunicação passiva” ($X_m = 6,20$ e $X_m = 5,05$, respetivamente).

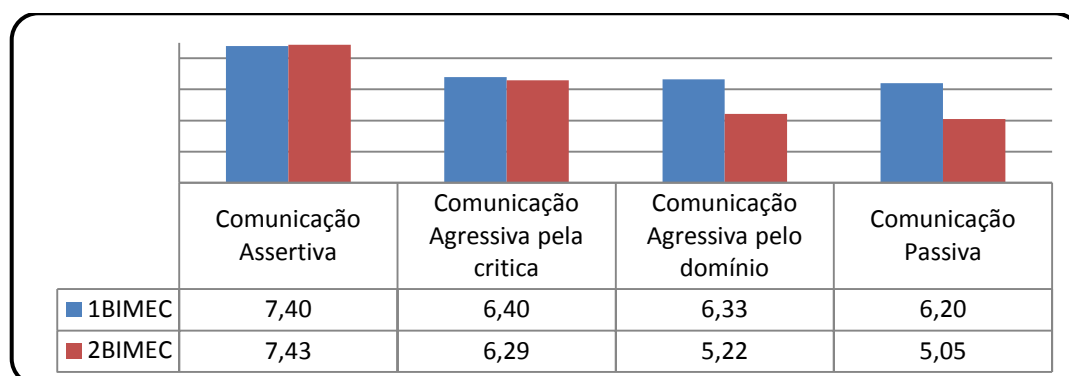


Figura n.º 30 – Valores médios dos Estilos de Comunicação na Brigada Mecanizada dos Capitães.

No que respeita à Brigada de Intervenção, com base nos dados representados no Quadro C.13³² e conforme ilustra a Figura n.º 31, a “comunicação assertiva” é a que apresenta um valor mais alto de média aritmética, tanto para o RI13 ($X_m = 7,65$) como para o RI14 ($X_m = 7,61$). A menor média foi obtida pelos estilos de comunicação COAGCR para o RI13 e COAGDO para o RI14 ($X_m = 5,17$ e $X_m = 4,45$, respetivamente).

³¹ Apêndice C.3: Quadro n.º C.12 – Perceção dos subordinados em relação aos Capitães nos Estilos de Comunicação da Brigada Mecanizada.

³² Apêndice C.3: Quadro n.º C.13 – Perceção dos subordinados em relação aos Oficiais Subalternos nos Estilos de Comunicação da Brigada de Intervenção.

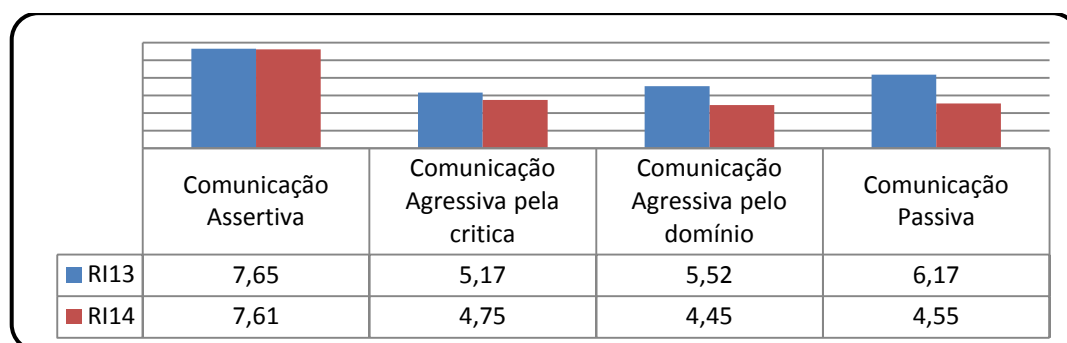


Figura n.º 31 – Valores médios dos Estilos de Comunicação na Brigada de Intervenção dos Oficiais Subalternos.

Os resultados correspondentes aos estilos de comunicação preferidos pelos Capitães estão representados no Quadro C.14³³ e os valores da média aritmética na Figura n.º 32. Os dados demonstram que a avaliação dos estilos de comunicação difere para as duas Brigadas questionadas. Para a RI13, a maior média aritmética corresponde à COAGDO, apresentando um valor de $X_m = 6,59$, e a menor média à COPASS ($X_m = 4,57$), enquanto a RI14 favorece a “comunicação assertiva” ($X_m = 5,42$), tendo a “comunicação agressiva pelo domínio” a menor média aritmética (4,97).

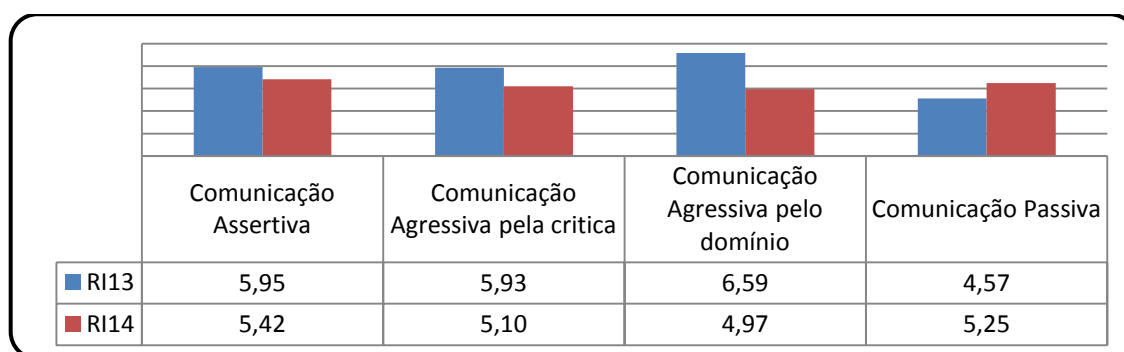


Figura n.º 32 – Valores médios dos Estilos de Comunicação na Brigada de Intervenção dos Capitães.

No que concerne à Brigada de Reação Rápida, conforme ilustra a Figura n.º 33 e com base nos dados apresentados no Quadro C.15³⁴, a percepção que os subordinados têm dos Oficiais Subalternos, em relação aos estilos de comunicação é a “comunicação assertiva” para as Unidades CTOE, CTC e 1º BIPara ($X_m = 6,86$, $X_m = 8,55$ e $X_m = 7,71$,

³³ Apêndice B.3: Quadro n.º B.14 – Percepção dos subordinados em relação aos Capitães nos Estilos de Comunicação da Brigada de Intervenção.

³⁴ Apêndice B.3: Quadro n.º B.15 – Percepção dos subordinados em relação aos Oficiais Subalternos nos Estilos de Comunicação da Brigada de Reação Rápida.

respectivamente), enquanto o 2º BIPara favorece a COAGDO. Os menores valores de média obtêm-se para os estilos COAGCR (CTOE – $X_m = 5,17$; 1º BIPara – $X_m = 6,20$; 2º BIPara – $X_m = 5,38$) e COAGDO (CTC – $X_m = 6,35$).

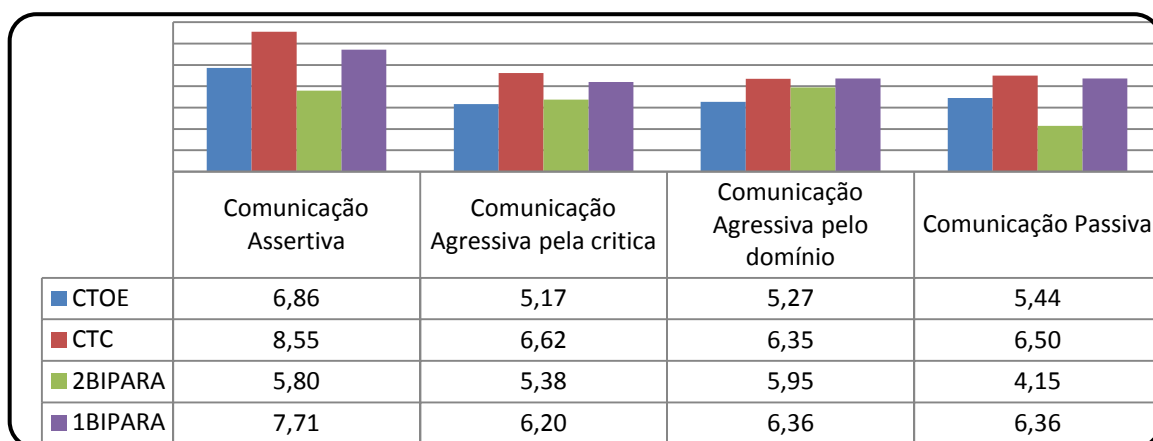


Figura n.º 33 – Valores médios dos Estilos de Comunicação na Brigada de Reação Rápida dos Oficiais Subalternos.

Relativo aos Capitães, conforme ilustra a Figura n.º 34 e com base nos resultados apresentados no Quadro C.16³⁵, podemos verificar que a “comunicação assertiva” obteve a maior média para todas as unidades. O menor valor da média aritmética regista-se para a COPASS para as Unidades CTOE e CTC ($X_m = 4,71$ e $4,13$, respetivamente), e COAGDO para os 1º e 2º BIPara ($X_m = 4,40$ e $5,44$, respetivamente).

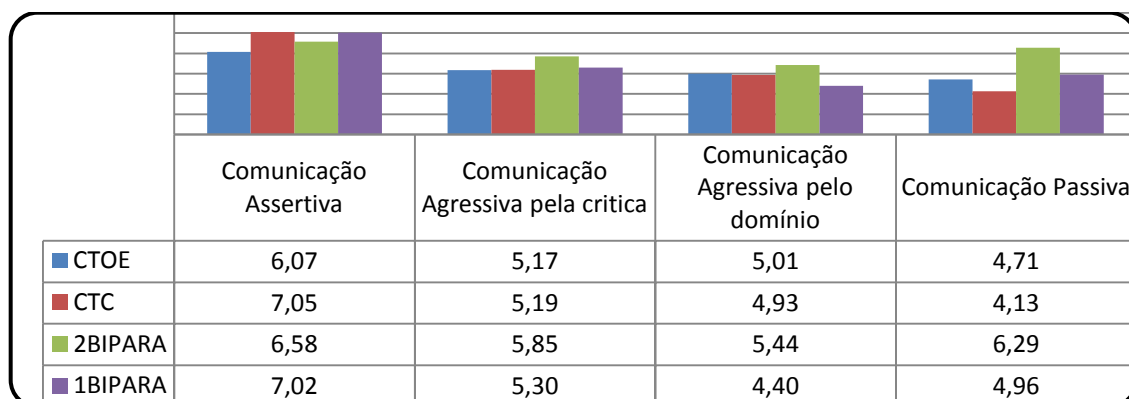


Figura n.º 34 – Valores médios dos Estilos de Comunicação na Brigada de Reação Rápida dos Capitães.

³⁵ Apêndice C.3: Quadro n.º C.16 – Perceção dos subordinados em relação aos Capitães nos Estilos de Comunicação da Brigada de Reação Rápida.

5.5 Diferenças Significativas

Para verificar se existem diferenças significativas dos valores médios das dimensões em estudo (dimensões de liderança e estilos de comunicação, utilizou-se o método da comparação múltipla de médias, teste *post-hoc* – Tukey. A utilização dos testes paramétricos exige que a variável dependente possua distribuição normal, e que as variâncias populacionais sejam homogêneas (Maroco, 2003).

5.5.1 Diferenças Significativas entre os Comportamentos de Liderança dos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria

Hipótese n.º 3: Existem diferenças significativas entre os comportamentos de liderança exercidos pelos Oficiais Subalternos dos Capitães de Infantaria quanto à percepção dos subordinados.

De acordo com o Quadro n.º C.17³⁶ – Comparação múltipla de médias (Teste Tukey) para os Comportamentos de Liderança dos Oficiais Subalternos e Capitães – percepção subordinados, e do Apêndice C.4 – Resultados Obtidos das diferenças significativas, verifica-se que existem médias de valores com diferenças significativas ($p < 0,05$) em todas as dimensões da liderança. Dado o número elevado de diferenças significativas entre a média de valores da resposta dos subordinados quanto aos seus comandantes apenas são referenciadas as análises dos dados com pertinência para os objetivos deste estudo.

Face aos resultados e de acordo com a percepção dos subordinados, conclui-se que os Capitães de uma forma geral apresentam comportamentos significativamente diferentes dos Oficiais Subalternos em todas as dimensões de liderança estudadas, sendo estas mais acentuadas na dimensão de “liderança participativa e envolvimento”, e menos frequentes na dimensão de “coesão, trabalho de equipa e cooperação”.

5.6 Diferenças Significativas entre os Estilos de Comunicação dos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria quanto à percepção dos subordinados

Hipótese n.º 4: Existem diferenças significativas entre os estilos de comunicação exercidos pelos Oficiais Subalternos dos Capitães de Infantaria, quanto à percepção dos subordinados.

³⁶ Apêndice C.4: Quadro C.17 – Comparação múltipla de médias (Teste Tukey) para os Comportamentos de Liderança dos Oficiais Subalternos e Capitães – percepção subordinados.

De acordo com o Quadro n.º C.18³⁷ – Comparação múltipla de médias (Teste Tukey) para os Estilos de Comunicação dos Oficiais Subalternos e Capitães – percepção subordinados, do Apêndice C.4 – Resultados Obtidos das diferenças significativas verifica-se que existem médias de valores com diferenças significativas ($p < 0,05$) em todas as dimensões dos estilos de comunicação. Dado o número elevado de diferenças significativas entre a média de valores da resposta dos subordinados quanto aos seus comandantes apenas são referenciadas as análises dos dados com pertinência para os objetivos deste estudo.

Face aos resultados pode-se verificar que alguns Oficiais Subalternos pertencentes ao Centro de Tropas Comandos e Batalhões de Infantaria Paraquedista apresentam comportamentos significativamente diferentes dos restantes Oficiais Subalternos nos seguintes estilos de comunicação: “comunicação assertiva”; “comunicação agressiva pela crítica”; e “comunicação agressiva pelo domínio”. À semelhança dos Capitães, os subordinados dos Oficiais Subalternos percebem que os seus comandantes apresentam estilos de “comunicação assertiva” e “comunicação agressiva” em simultâneo, pelo que se pode concluir que os mesmos vão alternando os dois estilos face à especificidade de cada situação.

Dos resultados, pode ainda concluir-se que os Oficiais Subalternos que estão sob o comando dos Capitães com estilos de “comunicação assertiva” e “agressiva” têm um estilo de “comunicação passivo”. Por outro lado, quando os Oficiais Subalternos têm estilos de “comunicação assertiva” e “agressiva”, os seus comandantes – Capitães têm um estilo de “comunicação passivo”.

5.7. Relações Significativas entre as variáveis dependentes

Nesta subsecção registam-se os resultados do coeficiente de correlação de *Pearson* (<0,20 Insignificantes; 0,20 a 0,39 Fracas; 0,40 a 0,59 Moderadas; 0,60 a 0,79 Fortes e >0,80 Muito Fortes) entre as dimensões definidas no modelo de liderança e os estilos de comunicação.

Hipótese n.º 5: Existem relações significativas entre os comportamentos de liderança e os estilos de comunicação praticados pelos Oficiais Subalternos e os Capitães de Infantaria.

³⁷ Apêndice C.4: Quadro C.18 – Comparação múltipla de médias (Teste Tukey) para os Estilos de Comunicação dos Oficiais Subalternos e Capitães – percepção subordinados.

5.7.1 Relações Significativas entre os Comportamentos de Liderança e os Estilos de Comunicação dos Oficiais Subalternos

O Quadro n.º 7 apresenta a matriz de correlações entre as dimensões de liderança e os estilos de comunicação relativamente aos Oficiais Subalternos de Infantaria. A partir dos valores registados verifica-se que existe uma correlação positiva e forte entre a “comunicação assertiva” e as todas as dimensões de liderança; uma correlação fraca entre a “comunicação agressiva pela crítica” e as dimensões de liderança à exceção da “gestão de conflitos” que subsiste numa correlação insignificante. Os restantes estilos de comunicação e as dimensões de liderança observasse similarmente correlações insignificantes.

Quadro n.º 7 – Matriz de correlações entre as dimensões de liderança e os estilos de comunicação quanto aos Oficiais Subalternos de Infantaria.

Dimensões	Comunicação Assertiva	Comunicação Agressiva pela crítica	Comunicação Agressiva pelo domínio	Comunicação Passiva
Orientação para a missão através do exemplo e ética	0,72**	0,21**	0,07	0,08*
Tomada de decisão e planeamento	0,71**	0,26**	0,12**	0,09**
Visão do ambiente externo e interno	0,70**	0,28**	0,14**	0,16**
Gestão de conflitos	0,70**	0,18**	0,04	0,09**
Coesão e trabalho de equipa e cooperação	0,68**	0,21**	0,07	0,01**
Liderança participativa e envolvimento	0,70**	0,20**	0,05	0,09**

** Correlações significativa para $p < 0,01$.

* Correlações significativas para $p < 0,05$.

5.7.2 Relações Significativas entre os Comportamentos de Liderança e os Estilos de Comunicação dos Capitães de Infantaria

De acordo com o Quadro n.º 8 existem correlações entre as dimensões de liderança e os estilos de comunicação relativamente aos Capitães de Infantaria. Os resultados aqui registados são semelhantes aos observados para os Oficiais Subalternos: existem correlações positivas e fortes entre a “comunicação assertiva” e todas as dimensões de liderança; todas as correlações entre os restantes estilos de comunicação e dimensões de liderança são fracas e insignificantes.

Os resultados apresentados nos Quadros nº 7 e nº 8, demonstram a existência de correlações entre as dimensões de liderança e os estilos de comunicação para os Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria.

Quadro n.º 8 – Matriz de correlações entre as dimensões de liderança e os estilos de comunicação quanto aos Capitães de Infantaria.

Dimensões	Comunicação Assertiva	Comunicação Agressiva pela crítica	Comunicação Agressiva pelo domínio	Comunicação Passiva
Orientação para a missão através do exemplo e ética	0,71**	0,19**	0,05	0,05
Tomada de decisão e planeamento	0,71**	0,25**	0,15**	0,10**
Visão do ambiente externo e interno	0,65**	0,22**	0,09**	0,08*
Gestão de conflitos	0,69**	0,16**	0,01**	0,010**
Coesão, trabalho de equipa e cooperação	0,68**	0,22**	0,01**	0,01**
Liderança participativa e envolvimento	0,67**	0,17**	0,01**	0,13**

** Correlações significativa para $p < 0,01$.

* Correlações significativas para $p < 0,05$.

5.7.3 Relações Significativas entre os Comportamentos de Liderança, os Estilos de Comunicação dos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria e os Fatores Critério

Hipótese n.º 6: Existem relações significativas entre os comportamentos de liderança e os estilos de comunicação praticados pelos Oficiais Subalternos e os Capitães de Infantaria, e os fatores critérios.

5.7.3.1 Relações Significativas entre os Comportamentos de Liderança, os Estilos de Comunicação dos Oficiais Subalternos de Infantaria e os Fatores Critério

Relativamente aos Oficiais Subalternos, verifica-se no Quadro n.º. 9, que existem correlações positivas e fortes entre todas as dimensões de liderança e os fatores critério. Adicionalmente, observam-se correlações fortes entre a “comunicação assertiva” e todos os fatores critério e correlações fracas e insignificantes entre os restantes estilos de comunicação e os fatores critério.

Quadro n.º. 9 – Matriz de correlações entre as dimensões de liderança, estilos de comunicação e os fatores critério quanto aos Oficiais Subalternos de Infantaria.

Dimensões	Esforço Extraordinário	Eficácia	Satisfação
Orientação para a missão através do exemplo e ética	0,72**	0,77**	0,75**
Tomada de decisão e planeamento	0,71**	0,78**	0,73**
Visão do ambiente externo e interno	0,69**	0,75**	0,71**
Gestão de conflitos	0,71**	0,76**	0,75**
Coesão e trabalho de equipa e cooperação	0,70**	0,75**	0,72**
Liderança participativa e envolvimento	0,72**	0,76**	0,74**

Comunicação Assertiva	0,74**	0,76**	0,76**
Comunicação Agressiva pela crítica	0,27**	0,23**	0,19**
Comunicação Agressiva pelo domínio	0,11**	0,07*	0,04
Comunicação Passiva	0,15**	0,08*	0,08*

** Correlações significativa para $p < 0,01$.

* Correlações significativas para $p < 0,05$.

5.7.3.2 Relações Significativas entre os Comportamentos de Liderança, os Estilos de Comunicação dos Capitães de Infantaria e os Fatores Critério

Dos resultados das correlações entre os comportamentos de liderança e estilos de comunicação e os fatores critério relativamente aos Capitães, apresentados no Quadro nº. 10, pode-se concluir que todas as dimensões de liderança estão fortemente associadas aos fatores critério, com exceção para a dimensão de liderança “visão do ambiente externo e interno” que apresenta uma correlação moderada com a Satisfação. Relativamente ao estilo de comunicação que um Capitão deve praticar para promover os três fatores é a “comunicação assertiva”. Os restantes estilos de comunicação tem uma correlação fraca e insignificante com os três fatores critério.

Quadro nº. 10 – Matriz de correlações entre as dimensões de liderança, estilos de comunicação e os fatores critério quanto aos Capitães de Infantaria.

Dimensões	Esforço Extraordinário	Eficácia	Satisfação
Orientação para a missão através do exemplo e ética	0,67**	0,67**	0,63**
Tomada de decisão e planeamento	0,66**	0,68**	0,61**
Visão do ambiente externo e interno	0,61**	0,62**	0,56**
Gestão de conflitos	0,71**	0,66**	0,67**
Coesão, trabalho de equipa e cooperação	0,67**	0,65**	0,63**
Liderança participativa e envolvimento	0,69**	0,66**	0,66**
Comunicação Assertiva	0,64**	0,67**	0,62**
Agressiva pela critica	0,24**	0,25**	0,19**
Agressiva pelo domínio	0,07*	0,11**	0,01
Comunicação Passiva	0,19**	0,13**	0,16**

** Correlações significativa para $p < 0,01$.

* Correlações significativas para $p < 0,05$.

Capítulo 6

Conclusões e Recomendações

6.1 Introdução

Neste último capítulo vai-se proceder à confirmação ou infirmação das hipóteses previamente formuladas, responder às perguntas derivadas e à pergunta de partida.

Seguem-se, em jeito de conclusões finais, a descrição de todos os aspetos conclusivos, deste trabalho de investigação, que se consideram indispensáveis e pertinentes referir, procurando estabelecer-se uma relação entre tais conclusões e as hipóteses levantadas.

Finalmente, apresentam-se algumas limitações de estudo, durante a condução de toda a investigação, assim como as recomendações e sugestões, com vista a futuras investigações neste âmbito.

6.2 Verificação das Hipóteses

Hipótese n.º 1: Existem comportamentos de liderança associados aos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria, quanto a:

Hipótese n.º 1.1: Subordinados por Postos.

Hipótese n.º 1.2: Por Subunidades.

A Hipótese n.º 1.1 **confirma-se totalmente**, como se pode verificar através da análise dos dados obtidos pelo Questionário de Competências de Liderança representados nas Figuras n.º 19 e 20, cujos dados demonstram que, segundo a perceção das Praças, os Oficiais Subalternos e os Capitães exibem comportamentos orientados para a tarefa, na qual, é manifestadas a “orientação para a missão através do exemplo e ética”. Por outro lado, a categoria de Sargentos faz a mesma observação para os Capitães e expressa que os Oficiais Subalternos têm comportamentos associados à relação com as pessoas, sendo mais evidente na dimensão da liderança “gestão de conflitos”.

A Hipótese n.º 1.2 **confirma-se totalmente**, como se pode verificar nos Quadros C.3, C.4, C.5, C.6, C.7 e C.8, em que, tanto os Oficiais Subalternos como os Capitães, de acordo com o Questionário de Competências de Liderança, exibem comportamentos orientados para a tarefa, na qual, relativamente aos Oficiais Subalternos é manifestado a “orientação para a missão através do exemplo e ética” e a “tomada de decisão e planeamento” e expressado para os Capitães a “orientação para a missão através do exemplo e ética” e “visão do ambiente externo e interno”.

Hipótese n.º 2: Existem estilos de comunicação associados aos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria, quanto a:

Hipótese n.º 2.1: Subordinados por Postos.

Hipótese n.º 2.2: Por Subunidades.

A Hipótese n.º 2.1 **confirma-se totalmente**, como se pode verificar nas Figuras n.º 27 e 28 que demonstram que, de acordo com o Questionário dos Estilos de Comunicação e segundo a perceção das Praças e dos Sargentos, tanto para os Oficiais Subalternos como para os Capitães, sobressai o estilo de comunicação “assertivo”.

A Hipótese n.º 2.2 **confirma-se totalmente**, como se pode verificar nas Figuras n.º 29, 30, 31, 32, 33 e 34 em que se observa que, segundo a perceção dos subordinados nas diferentes Subunidades, o estilo de comunicação que predomina nos Oficiais Subalternos e Capitães é o “assertivo”, à exceção dos Capitães do Regimento de Infantaria n.º 13 e os Oficiais Subalternos do 2º Batalhão de Infantaria Paraquedista em que o estilo dominante é a “comunicação agressiva pelo domínio”,

Hipótese n.º 3: Existem diferenças significativas entre os comportamentos de liderança exercidos pelos Oficiais Subalternos dos Capitães de Infantaria, quanto à perceção dos subordinados.

A Hipótese n.º 3 **confirma-se totalmente**, como se pode verificar no Quadro C.17., onde se apresentam os resultados da análise efectuada pelo método da comparação múltipla de médias, teste *post-hoc* – *Tukey* para as dimensões de liderança relativamente aos comportamentos dos Oficiais Subalternos e Capitães (perceção dos subordinados). Estes resultados comprovam que existem diferenças significativas quanto aos comportamentos de liderança praticados pelos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria em todas as dimensões da liderança. Adicionalmente, verifica-se com base nos resultados apresentados nos Quadros n.º C.1. e C.2., que, as dimensões de liderança predominantes, na perceção dos subordinados, são a “tomada de decisão e planeamento” e a “orientação

para a missão através do exemplo e ética” para os Oficiais Subalternos e Capitães, respectivamente.

Hipótese n.º 4: Existem diferenças significativas entre os estilos de comunicação exercidos pelos Oficiais Subalternos dos Capitães de Infantaria, quanto à percepção dos subordinados.

Apesar de a análise descritiva ter revelado que os subordinados percebem a “comunicação assertiva” como o estilo de comunicação optado maioritariamente tanto pelos Oficiais Subalternos como pelos Capitães, a hipótese n.º 4 **confirma-se totalmente**, como se pode comprovar através do Quadro C.18., onde estão registados os resultados da análise obtida pelo método da comparação múltipla de médias, teste *post-hoc* – *Tukey* para os estilos de comunicação relativamente aos comportamentos dos Oficiais Subalternos e Capitães (percepção dos subordinados). Verifica-se através destes dados que existem diferenças significativas em todos os estilos de comunicação, acentuando-se a “comunicação assertiva” e “comunicação agressiva” entre os estilos exercidos pelos Capitães que mais diferem dos Oficiais Subalternos.

Hipótese n.º 5: Existem relações significativas entre os comportamentos de liderança e os estilos de comunicação praticados pelos Oficiais Subalternos e os Capitães de Infantaria.

Com base nos resultados registados nos Quadros n.º 7 e n.º 8, onde se apresentam as matrizes de correlações entre as dimensões de liderança e os estilos de comunicação quanto aos Oficiais Subalternos e aos Capitães de Infantaria, respectivamente, pode-se afirmar que a hipótese n.º 5 **confirma-se totalmente**. Os valores indicam uma correlação forte entre a “comunicação assertiva” e todas as dimensões de liderança e correlações insignificantes e fracas entre as restantes dimensões de liderança.

Hipótese n.º 6: Existem relações significativas entre os comportamentos de liderança e os estilos de comunicação praticados pelos Oficiais Subalternos e os Capitães de Infantaria, e os fatores critérios.

A hipótese n.º 6 **confirma-se totalmente**, como se pode verificar através das matrizes de correlações entre as dimensões de liderança, estilos de comunicação e os fatores critério quanto aos Oficiais Subalternos e aos Capitães de Infantaria, representadas nos Quadros n.º 9 e 10, respectivamente. Estes resultados revelam a existência de correlações fortes entre todas as dimensões de liderança e os fatores critério, destacando-se ligeiramente a “eficácia”, e entre a “comunicação assertiva” e os fatores critério com destaque para a “eficácia” e “satisfação”.

6.3 Resposta às Perguntas Derivadas

Pergunta Derivada n.º 1: Quais os comportamentos de liderança praticados pelos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria?

Pela análise dos resultados obtidos, relativamente aos comportamentos dos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria, verifica-se que as dimensões de liderança mais valorizadas são orientados para a tarefa, na qual, os comportamentos mais frequentes são a “orientação para a missão através do exemplo e ética”, a “tomada de decisão e planeamento” e a “visão do ambiente externo e interno”.

Pergunta Derivada n.º 2: Quais os estilos de comunicação praticados pelos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria?

Pela análise dos resultados obtidos, pelos valores médios dos estilos de comunicação evidenciados pelos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria, o estilo notório percecionado é o “assertivo”, à exceção do RI13 e do 2BIPara em que o estilo verificado é a “comunicação agressiva pelo domínio”, para os Capitães e Oficiais Subalternos respectivamente.

Pergunta Derivada n.º 3: Quais os comportamentos de liderança que se relacionam com os estilos de comunicação?

Com base nos resultados adquiridos, todos os comportamentos de liderança relacionam-se fortemente com o estilo de comunicação “assertivo”. A relação é fraca e insignificante entre os comportamentos de liderança e os estilos de comunicação passiva, comunicação agressiva pelo domínio e comunicação agressiva pela crítica.

Pergunta Derivada n.º 4: Quais os comportamentos de liderança e estilos de comunicação associados aos fatores critérios esforço extraordinário, satisfação e eficácia?

Os resultados revelam a existência de uma forte associação entre todas as dimensões de liderança, com a comunicação assertiva e os fatores critério, sobressaindo ligeiramente a “eficácia”, seguida da “satisfação” e do “esforço extraordinário”.

6.4 Resposta à Pergunta de Partida

Pergunta de Partida: Quais os comportamentos de liderança e estilos de comunicação que caracterizam os Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria e a sua relação com o esforço extraordinário, eficácia e satisfação?

Como resposta à pergunta de partida, e após a análise de todos os resultados tratados deste estudo, podemos identificar que, os comportamentos de liderança que caracterizam os Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria estão orientados para a tarefa, destacando-se a “orientação para a missão através do exemplo e ética”, e que na acção de comando exibem o estilo de comunicação assertiva para influenciar os seus subordinados.

Ainda, todos os comportamentos de liderança dos Oficiais Subalternos e Capitães estão fortemente associadas aos fatores critério, com ligeira ascendência para a “eficácia”.

Relativamente ao estilo de comunicação que um Oficial Subalterno e Capitão devem praticar para promover os três fatores é a “comunicação assertiva”

6.5 Conclusões finais

Tendo em conta os objetivos do presente trabalho de investigação e considerando tanto a revisão da literatura, como a análise e discussão dos resultados apresentados, deduzimos os seguintes aspetos conclusivos.

De forma geral, podemos sumariar que os comportamentos de liderança que mais se evidenciam nos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria e, simultaneamente, os mais valorizados pelos subordinados são os orientados para a tarefa, na qual a dimensões que mais se destaca é a “orientação para a missão através do exemplo e ética”. Relativamente aos estilos de comunicação evidenciados pelos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria, o estilo percebido é o “assertivo”, à exceção dos Capitães do RI13 e os Oficiais Subalternos do 2BIPara em que o estilo dominante é a “comunicação agressiva pelo domínio”.

Assim, verificamos que os comportamentos praticados pelos Oficiais Subalternos e Capitães relacionam-se fortemente com o estilo de comunicação “assertivo” que procuramos enquadrar previamente. E, todos os comportamentos de liderança dos Oficiais Subalternos e Capitães estão associadas aos fatores critério.

A orientação para a missão através do exemplo e ética, tipo de liderança preferida pela maioria dos subalternos inquiridos, carece de uma forma de comunicação que permita ao líder transmitir uma orientação clara sobre as tarefas a realizar, aperfeiçoando os seus subordinados com vista a atingirem a maior eficiência. É aqui, que encontramos a comunicação assertiva como um fator exponencial para promover o esforço extraordinário, a eficácia e a satisfação. A preferência deste tipo de comunicação para os líderes militares

já tinha sido sublinhada por Marques (2013) e Santos (2011). Este tipo de orador/líder transmite as suas ideias com serenidade e de uma forma construtiva, desenvolvendo uma capacidade forte de relacionamento privilegiando a responsabilidade individual. Este líder militar demonstra confiança, evidencia os seus direitos e legitimidade através do respeito pelos seus subordinados. Transmite as suas ideias com serenidade, de um modo construtivo, impulsionando um relacionamento de confiança e criando um clima de responsabilização individual (Madlock, 2008). É este o líder, o tipo de Oficial Subalterno e Capitão, desejado por grande parte dos subalternos inquiridos. Este tipo de líder, que procura a realização da missão e o elevado desempenho dos seus subalternos, com sacrifício e dedicação, é o líder que melhor representa o Exército e que se coloca numa posição quotidiana com todo o tipo de dificuldades para cumprir qualquer missão.

Porém, os números revelam uma discrepância relativamente ao tipo de líder, por maioria de razão, de tipo de comunicação, considerada por um número reduzido de Oficiais Subalternos e Capitães inquiridos do RI13 e do 2BIPara. Onde a perceção demonstrada foi para o estilo de “comunicação agressiva pelo domínio”. Este estilo de comunicação agressivo pelo domínio utilizado pelo líder visa subjugar os destinatários, valorizando-se e ignorando os restantes elementos em seu redor (Berlo, 1999). Segundo a literatura que expomos, o líder que utiliza o estilo de comunicação agressivo pelo domínio procura sempre uma posição de superioridade, sendo facilmente conotado com o autoritarismo e com uma ausência de tolerância (Fisher, 1974). Outros autores sublinham este estilo de comunicação revela a expressão de sentimentos, pensamentos e convicções de um modo que viola os direitos dos outros. Assim, a escolha por este tipo de comunicação sugere que existe nestas Unidades um tipo de liderança muito mais autoritária do que nas outras inquiridas.

6.6 Limitações da Investigação

A principal limitação e entrave encontrados nesta investigação foram a falta de tempo e a indisponibilidade de algumas Unidades de Infantaria para preenchimento dos inquéritos devido ao seu encargo operacional. Ficando suspensa a possibilidade de outras unidades apresentarem resultados que coadjuvam ou neguem os resultados apresentados.

Outra limitação com a qual nos deparamos foi a limitação do número de páginas imposto. Esta imposição obrigou-nos a conter a nossa análise, não sendo assim possível

fazer o estudo de um conjunto mais abrangente, quer dos comportamentos da liderança dos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria, quer nos estilos de comunicação.

6.7 Propostas e Sugestões

Numa primeira abordagem, seria interessante o continuar do estudo e usufruir da extraordinária amostra que este trabalho proporcionou, esmiuçando áreas não abordadas neste RCFTIA. Tendo em conta que os inquéritos QCL e QEC visam uma população militar, seria interessante replicar o estudo nos outros Ramos das Forças Armadas Portuguesas, para se poder estabelecer comparações. Consideramos que as conclusões que poderemos daí retirar, das quais os comportamentos de liderança e os estilos de liderança que mais se evidenciam nos Oficiais Subalternos e Capitães, e consequentemente adaptar as suas preparações para uma liderança que se adeque à realidade das Forças Armadas num contexto profissional, contratual e com relações laborais a curto prazo.

Por outro lado, seria importante também este estudo ser estendido a outros militares, com funções de comando superiores, a fim de se verificar quais os comportamentos de liderança que mais se evidenciam e, assim poder-se estabelecer uma comparação com os Oficiais Subalternos e Capitães, aos quais este estudo se limitou.

Bibliografia

- Avolio, B. J., & Bass, M. B. (2004). Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set (3th ed.). Nebraska: Mind Garden, Inc.
- Alvesson, M., e Willmott, H. (2002). Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual. *Journal of Management Studies*, 39, 619–644.
- Antonakis, J., e House, R.J. (2002). The full-range leadership theory: The way forward. In B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds.), in *Transformational and charismatic leadership*, 2, 3-33.
- Ashman, I. and Lawler, J. (2008), "Existential communication and leadership", *Leadership*, vol. 4, no. 3, pp. 253-269.
- Awamleh, R., e Gardner, W.L. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness - Charismatic political leadership. *The Leadership Quarterly*, Vol 10, 3, 345-373.
- Barnlund, D.C. (2008). A transactional model of communication. In. C. D. Mortensen (Eds.), *Communication theory* (2nd ed., pp. 47-57). New Jersey: Transaction.
- Barnard, C. (1979). *As funções do executivo*. São Paulo: Atlas.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: The Free Press.
- Bass, B. (1999). Two decades of research and development in transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational psychology*, vol. 8, 1, 30-46.
- Bass, D. (2004). *The Praticing Congregation: Imagining a New Old Church*.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2th ed.). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associations, Publishers.
- Baum, J. Robert; Locke, Edwin A.; Kirkpatrick, Shelley (1998). *A Journal of Applied Psychology*. Vol 83(1). 43-54.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bergamini, C.W. (1994). *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas.

- Bergamini, C.W. (1994). Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*. Vol 34, 3, 102 -114.
- Berlo, D. K. (1999). O processo da comunicação: introdução à teoria e à prática. São Paulo: Martins Fontes.
- Borrvalho, C. (2012). O género e o exercício de comando e liderança no Exército. *Academia Militar. Relatório Científico Final de Trabalho de Investigação Aplicada*. Lisboa.
- Carrilho, R.M.G.L. (2003). Liderança transformacional e transaccional no corpo de fuzileiros da marinha de guerra portuguesa. *Dissertação de mestrado em Comportamento Organizacional, ISPA*.
- Castaneda, M., e Nahavandi, A. (1991). Link of manager behavior to supervisor performance rating and subordinate satisfaction. *Group & Organization Management*, 16, 357-366.
- Castelfranchi, C. (2004). ToM and BIC: Intentional behavioral communication as based on theory of mind. Roma: Institute for Cognitive Sciences and Technologies – CNR.
- Cattell, R. B. (1965). The configurative method for surer identification of personality dimensions, notably in child study. *Psychological Reports*, 16, 269-270.
- Çetin, M., Karabay, M., e Efe, M. (2012). The Effects of Leadership Styles and the Communication Competency of Bank Managers on the Employee's Job Satisfaction: The Case of Turkish Banks. *Social and Behavioral Sciences*, 58, 227-235.
- DE Pree, M. (1989). *Liderar é uma Arte*. Lisboa: Difusão Cultural.
- Fiedler, F. E. (1971). Validation and extension of the contingency modelo of leadership effectiveness. *Psychology Bulletin*, 76, 128-148.
- Fortin, M. F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures, Lusodidacta.
- Gabriel, G. (1996). *Comunicação pela Assertividade*. Serviço de Apoio Psicológico. Instituto Superior Técnico.
- George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lanting Value*.
- Gibson, I., Donnelly, e Konopaske (2006). *Organizations Behavior Structure Processes*. São Paulo: Mc Graw-Hill.
- Goleman, Boyatzis, e Mckee (2013). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence - Tapping into Your Team's Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business Review Press.

- Hamdil, S., e Rajablu, M. (2012). Effect of Supervisor-Subordinate Communication and Leadership Style on Organizational Commitment of Nurses in Health Care Setting. *International Journal of Business and Management*, Vol. 7, N.º 23, 123-156.
- Harvey, R. J. (1991). Job analysis. In vários M. D. Dunnette & L. M. Hough (ed.), in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 2, pp. 71-163, (2.^a ed.), CA: Consulting Psychologists Press, Palo Alto.
- Hersey, P., e Blanchhard, K. H. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Lda.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2005). *Investigação por questionário* (2.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Holladay, S. J. & Coombs, W. T. (1993). Communicating visions: An exploration of the role of delivery in the creation of leader charisma. *Management Communication Quarterly*, 6, 405-427.
- Kandarian, F., Parisi-Carew, E., Stoner, J., & Blanchard K. (2007). Is your organisation high performing?. In K. Blanchard (Ed.), *Leading at a higher level* (pp. 3-19). London: Prentice Hall.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2007). *The leadership challenge* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Madlock, P.E. (2008). The Link between Leadership Style, Communicator Competence, and Employee Satisfaction. *Journal of Business Communication*, Vol 45, 1, 61-78.
- Maroco, J. (2003). *Análise estatística: com utilização do SPSS* (2.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Marques, L. F. (2013). *Modelo de Gestão de Competências de Liderança para a Guarda Nacional Republicana*. Academia Militar. Relatório Científico Final de Trabalho de Investigação Aplicada. Lisboa.
- Maxwell, J. C. (2007). *As 21 Irrefutáveis Leis da Liderança: Siga-as e as Pessoas o Seguirão*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil.
- Mccartney, W.W., e Campbell, C. R. (2006). Leadership, management, and derailment: A model of individual success and failure. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol 27, 3, 190 – 202.

- Mcclelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence”. *American Psychologist*, Vol 28, 1-14.
- Moreira, J. M. (2004). *Questionários: Teoria e prática*. Coimbra: Almedina.
- National Defence of Canada [ND - Canada]. (2005). *Leadership in the Canadian Forces: Doctrine*. Canadian Defence Academy: Kingston. Disponível em http://publications.gc.ca/collections/collection_2013/dn-nd/D2-313-1-2005-eng.pdf
- Neves, J. G., Garrido, M., & Simões, E. (2006). *Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais: Teoria e prática*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Niamh B., Marzec, B., Scully, P., e Draper, M. (2013). Implementing a Multidisciplinary Program for Developing Learning, Communication, and Team Working Skills in Second-Year Undergraduate Chemistry Students. *Journal of Chemical Education*, 338-344.
- Paquet, S., Hambley, L., & Kline, T (2003). *Strategic Leadership Competencies in the Canadian Forces*. Kingston: Canadian Forces Leadership Institute.
- Pavitt, C. (1999). The Third Way: Scientific Realism and Communication Theory. *Communication Theory*, 9(2): 162-188.
- Portoghese, I., Galetta, M., Battistelli, A., Saiani, L., Penna, M. P., e Allegrini, E. (2012). Change-related expectations and commitment to change of nurses: the role of leadership and communication. *Journal of Nursing Management*, 20, 582-591.
- Rouco, J. (2012). *Modelos de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Tese de doutoramento em gestão. Lisboa; Universidade Lusíada de Lisboa.
- Santos, D. (2011). *Caraterização da liderança e coesão nas subunidades de Artilharia*. Tese mestrado em Ciências Militares. Lisboa: Academia Militar – Direção de Ensino/Curso de Infantaria.
- Sarmento, M. (2013). *Metodologia Científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Schultz, D.P., e Schultz, S.E. (2002). *Teorias da Personalidade*. São Paulo: Thomson.
- Shadare, O.A. (2011). Management Style and Demographic Factors as Predictors of Managerial Efficiency in Work Organizations in Nigeria. *International Business & Economies Research Journal*, Vol 10, 7, 85-93.
- Sharbrough, W.C., Simmons, S.A., e Cantrill, D.A. (2006). Motivating language in industry: Its impact on job satisfaction and perceived supervisor effectiveness. *Journal of Business Communication*, 43, 322-343.

- Silva, A., Lavado, Cruz, F. O., Silva, R. P., Bastos, J., Rosinha, A. E., & Antão, G. L. (2006). Das competências à excelência: Modelo de competências do Oficial do Exército oriundo da Academia Militar. *Revista de Psicologia Militar*, 16, 7-39.
- Sousa, M. e Baptista, C. (2011). *Como fazer Investigação, Dissertações, Tese e Relatórios segundo Bolonha*. 3ª Edição. Pactor. Lisboa.
- Stogdill R.M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35–71.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.
- Tourish, D., e Pinnington A. (2002). Transformational Leadership, Corporate Cultism and the Spirituality Paradigm: An Unholy Trinity in the Workplace? *Human Relations* 55, 147-155.
- Towler, A.J., e Dipboye, R.L. (2001). Effects of Trainer Expressiveness, Organization, and Trainee Goal Orientation on Training Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 86, 664-673.
- Universidade De Évora (2013). *Comunicação, Liderança e Cultura Organizacional. Instrumento para o Desenvolvimento das PME's*. Programa Leonardo da Vinci, (39-70). Évora.
- Vieira, B. (2002). *Liderança militar*. Retirado em maio, 4, 2014 de https://fenix.tecnico.ulisboa.pt/downloadFile/3779572232691/%28Livro_Lideran_Militar_GEN_Belchior_Vieira%29.pdf.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Nova Iorque: Jonh Wiley.

APÊNDICES

Apêndice A – Referencial Geral de Competências de Liderança

A.1 Introdução

O presente Apêndice têm o intuito de apresentar o Processo Comunicacional assente num referencial geral de competências de liderança de Rouco (2012).

A.2 Referencial Geral de Competências de Liderança

Tabela n.º A.1 – Referencial Geral de Competências de Liderança.

Referencial Geral de Competências de Liderança		
Abertura à Experiência	Abertura à Multiculturalidade	Consideração
Aptidão Técnica e Profissional	Autoconfiança	Autocontrolo
Autoestima	Avaliador Organizacional	Compromisso
Capacidade para Resolver Problemas	Carisma	Comando e Direção
Comunicação	Consciência Organizacional	Coragem
Promoção do Desenvolvimento	Determinação e Perseverança	Conhecedor da Cultura Militar
Eficaz em Interações e Ambientes Complexos	Empatia	Comunicação Assertiva
Comunicação Agressiva	Liderança Diretiva	Liderança Participativa
Liderança por Delegação	Flexibilidade e Adaptabilidade	Coesão e Trabalho de Equipa
Gestor de Conflitos e Negociação	Gestor de Mudança	Humor
Influência/Coação	Influência/Persuasão	Influência/Referência
Difundir Informação	Iniciativa e Autonomia	Integridade
Inteligência Social	Julgar e Decidir Eficazmente com Ética	<i>Networking</i>
Otimismo e Entusiasmo	Orientação para as Tarefas	Orientação para as Relações Humanas
Pensamento Estratégico	Raciocínio Analítico	Raciocínio Crítico
Reconhecimento, Feedback Positivos e Valorização	Relações Interpessoais	Resiliência
Assumir Riscos	Tomar Decisões	Transparência
Visão		

Fonte: Adaptado de Rouco (2012).

Apêndice B - Questionário Competências da Liderança e Comunicação

B.1 Introdução

O presente Apêndice têm o propósito de apresentar o inquérito final, que serviu de base para a recolha de dados do trabalho de campo, tendo sido aplicado aos militares que compõe a nossa amostra em estudo nas suas respetivas Unidades de Infantaria.

B.2 Inquérito final

O inquérito final é constituído, no seu total, por quatro partes. Estando organizadas da seguinte forma:

A primeira parte, com 10 perguntas de cariz pessoal, contempla os dados sociodemográficos, dados pessoais e profissionais com vista a caraterizar estatisticamente a população em estudo.

A segunda parte, referente ao Questionário das Competências da Liderança de Rouco (2012), constituída por 48 perguntas fechadas com vista a medir as competências de liderança dos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria e, por sua vez os comportamentos da liderança que mais os caraterizam.

A terceira parte constituída por 36 perguntas fechadas com vista a medir e identificar os estilos de comunicação identificados no enquadramento teórico.

Finalmente a quarta parte do inquérito, aborda os fatores critério “esforço extraordinário”, “eficácia” e “satisfação”, num total de 12 perguntas fechadas, com o intuito de avaliar qual as ações de comando que mais se associam aos Oficiais Subalternos e Capitães.



ACADEMIA MILITAR

Inquérito para a Caraterização dos Comportamentos de Liderança e Estilos de Comunicação dos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria e a sua Influência no Esforço Extraordinário, Satisfação e Eficácia

Autor: Aspirante de Exército Infantaria Pedro Sousa

Orientador: Tenente-Coronel (Doutor) de Infantaria José Carlos Dias Rouco

**Baseado adaptado do Inquérito realizado por Carlos Rouco (2012) e José Neves e
Eduardo Simões (2006)**

Este inquérito destina-se a recolher informação que permita a realização do Trabalho de Investigação Aplicada – identificação de competências associadas à liderança, aos estilos de comunicação e as suas correlações com os fatores critério (eficácia, esforço extraordinário e satisfação). As respostas são rigorosamente anónimas e serão tratadas apenas de forma agregada, não permitindo a identificação individual.

Os seus resultados apenas servem como indicadores sobre o nível de importância para se obter desempenhos superiores e eficazes (desempenho real) que a comunicação associada à liderança representa no exercício de uma função de comando, direção e/ou chefia no contexto militar.

Responda a todas as questões, mesmo que hesite em certos casos.

Agradecemos a sua colaboração

Parte I

Dados Sociodemográficos

1. Posto: _____				5. Quadro:	
2. Arma/ Serviço: _____				QP	<input type="checkbox"/>
3. Cargo/ Função Atual: _____				RV/ RC	<input type="checkbox"/>
4. U/E/O - SubUnid _____					

6. Género:		7. Idade:		8. Grau académico:	
Feminino	<input type="checkbox"/>	20 anos ou menos	<input type="checkbox"/>	De 31 a 40 anos	<input type="checkbox"/>
Masculino	<input type="checkbox"/>	De 21 a 30 anos	<input type="checkbox"/>	Mais de 40 anos	<input type="checkbox"/>
				12ª ano ou menos	<input type="checkbox"/>
				Ensino Superior	<input type="checkbox"/>

9. Última FAI: (No posto atual)		10. N° de Participações em FND	
Menos de 3,50 valores	<input type="checkbox"/>	0	<input type="checkbox"/>
De 3,50 a 3,99 valores	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
De 4,00 a 4,49 valores	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>
De 4,50 a 4,74 valores	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>
De 4,75 a 5,00 valores	<input type="checkbox"/>	Mais de 3	<input type="checkbox"/>
Não se aplica	<input type="checkbox"/>		

Parte II

Questionário de Competências de Liderança (QCL)

Adaptado de Carlos Rouco (2012)

Indique o seu nível de concordância, colocando um “x” no espaço respetivo.	Extremamente ineficaz	O meu comandante:										Extremamente eficaz
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
11. Atualiza as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que lhe é exigido	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
12. Encoraja a participação dos subordinados na produção de ideias	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
13. Faz com que os outros se sintam fortes e importantes dentro do grupo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
14. Procura conciliar as necessidades e aspirações dos seus subordinados com os objetivos da organização	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
15. Quando não está de acordo, sabe dizê-lo com clareza	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
16. Reconhece o desempenho eficaz	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
17. Visualiza o ambiente externo e interno da organização	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
18. Adapta os meus comportamentos às mudanças da situação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
19. Tem a capacidade para antever as situações	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
20. Estuda os recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objetivos a longo prazo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
21. Implementa soluções para melhorar a eficiência e eficácia no seu grupo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
22. Procura em todos os momentos ser um exemplo através dos seus comportamentos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
23. Na execução das tarefas, dá apoio sem remover a responsabilidade aos seus subordinados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
24. Tem capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
25. Luta pela consecução dos objetivos sem esmorecer	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
26. É reto e íntegro tendo em consideração os seus princípios éticos e os deontológicos da organização	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
27. Procura melhorar o seu desempenho e dos outros para o cumprimento da missão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
28. Procura desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objetivos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
29. Analisa os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
30. Dá aos outros reconhecimentos pelas suas prestações	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
31. Mantém com clareza o raciocínio perante as situações adversas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
32. Na resolução de conflitos, procura agir como se fosse um mediador e não um adversário	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
33. Promove a participação dos subordinados na tomada de decisão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
34. Transmite aos meus subordinados a vontade para cumprir a missão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
35. Trabalha em equipas multi e inter culturais com facilidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
36. Identifica problemas e procuro antecipar soluções	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

Apêndice B - Questionário Competências da Liderança e Comunicação

37. Explica a cada um dos subordinados quais os pontos fortes e fracos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38. Consegue promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39. Admite sem rodeios os seus erros e falhas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40. Transmite confiança aos subordinados nos momentos difíceis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
41. Desenvolve nos outros o sentimento de união e espírito de corpo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
42. Fala com os outros de forma clara	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
43. Incentiva a resolução construtiva dos conflitos quando há diferentes interesses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
44. Tem um discurso convincente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
45. Promove o desenvolvimento das capacidades dos subordinados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
46. Transmite calma aos seus subordinados nas condições de esforço	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
47. Promove o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
48. Tem capacidade para executar o seu trabalho com eficácia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
49. Mostra posições de confiança nos seus julgamentos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
50. Cria um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
51. Age de forma a implementar as soluções que resolvam os problemas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
52. Toma decisões com o desacordo dos outros	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
53. Desperta nos outros um sentimento de referência	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
54. Administra o tempo de forma eficaz	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
55. Na resolução de conflitos, certifica-se que ambas as partes se escutaram	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
56. Não tem receio de manifestar a sua opinião, mesmo quando sente a hostilidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
57. Trabalha eficazmente nas várias situações	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
58. Procura perceber as necessidades e expectativas dos subordinados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Parte III

Questionário dos Estilos de Comunicação (QEC)

Adaptado de José Neves e Eduardo Simões (2006)

Indique o seu nível de concordância, colocando um “x” no espaço respetivo.	Extremamente ineficaz	O meu comandante:									Extremamente eficaz
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
59. Diz muitas vezes “sim”, quando, no fundo, queria dizer “não”.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
60. Defende os seus direitos sem atentar contra os direitos dos outros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
61. É na maior parte das vezes autoritário(a) e decidido(a).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
62. Não receia criticar os outros e dizer-lhes aquilo que pensa seja qual for a circunstância.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
63. Não ousa recusar tarefas mesmo quando acha que não fazem parte das suas atribuições.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
64. Não tem receio de manifestar a sua opinião, mesmo em face de interlocutores hostis.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
65. Em situações de divergência pessoais, muitas vezes acusam-no frequentemente de querer ter razão a qualquer preço.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
66. Tem dificuldade em escutar os outros, sobretudo quando discorda deles.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
67. Mantém com os outros relações mais fundadas sobre a confiança do que sobre a dominação ou o calculismo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
68. Prefere nunca pedir ajuda a um colega “ele poderá pensar que não sou competente”.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
69. Sente grandes bloqueios quando tem que realizar uma ação pouco habitual.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
70. Expressa-se com pouco à vontade e fica nervoso(a) quando olham para ele.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
71. Sente-se bastante «à vontade» nas relações face-a-face.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
72. Em caso de desacordo, procura os compromissos realistas assentes na base dos interesses mútuos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
73. Quando tem divergências com alguém prefere «pôr as cartas na mesa».	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
74. Sente-se desconfortável quando alguém o observa enquanto trabalha.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
75. Quando elogiam o seu trabalho, mostra modéstia mesmo quando acha que tem muito mérito.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
76. Em geral, mostra aquilo que é, sem dissimular os seus sentimentos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
77. Numa discussão, não para de argumentar até sentir que ganhou.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
78. Atemoriza os outros para garantir o controlo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
79. Quando se sento enganado uma vez, vingava-se na próxima.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Apêndice B - Questionário Competências da Liderança e Comunicação

80. É capaz de ser ele próprio(a), continuando a ser aceite socialmente.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
81. Quando não está de acordo, sabe dizê-lo calmamente mas com clareza.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
82. Tem a preocupação de não incomodar os outros mesmo se precisar de alguma coisa deles.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
83. Não gosta de ser a única pessoa dentro de um grupo, a pensar de determinada maneira: nesse caso, prefere retirar-se.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
84. Sente-se à vontade quando tem de falar em público.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
85. Se as pessoas criticam o seu trabalho, arranja maneira de as criticar também.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
86. Não hesita em usar o sarcasmo se isso o fizer «marcar pontos» numa discussão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
87. Quando discorda de outra pessoa, mostra-lhe que a escutou, antes de lhe explicar a sua discordância.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
88. Não hesita em pedir uma recompensa se acha que a merece.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
89. Sabe manejar bem a ironia mordaz quando o contrariam.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
90. Sente-se obrigado(a) a comprar qualquer coisa quando a pessoa que o atendeu se esforçou para encontrar o que ele queria.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
91. Gosta mais de observar do que participar.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
92. Sente que choca muitas vezes as pessoas com as suas críticas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
93. Se os outros o interrompem quando está a falar, irrita-se mas não diz nada.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
94. Quando sente os seus direitos atacados, não hesita em atacar publicamente os culpados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Parte IV

Questionário dos fatores critério (desempenho extraordinário, satisfação e eficácia)

Adaptado de Carlos Rouco (2012)

Indique o seu nível de concordância, colocando um “x” no espaço respetivo.	Discordo totalmente	O meu comandante:								Concordo totalmente
		1	2	3	4	5	6	7	8	
95. Diz muitas vezes “sim”, quando, no fundo, queria dizer “não”.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
96. Defende os seus direitos sem atentar contra os direitos dos outros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
97. É na maior parte das vezes autoritário(a) e decidido(a).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
98. Não receia criticar os outros e dizer-lhes aquilo que pensa seja qual for a circunstância.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
99. Não ousa recusar tarefas mesmo quando acha que não fazem parte das suas atribuições.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
100. Não tem receio de manifestar a sua opinião, mesmo em face de interlocutores hostis.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
101. Em situações de divergência pessoais, muitas vezes acusa-mo frequentemente de querer ter razão a qualquer preço.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
102. Tem dificuldade em escutar os outros, sobretudo quando discorda deles.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
103. Mantém com os outros relações mais fundadas sobre a confiança do que sobre a dominação ou o calculismo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
104. Prefere nunca pedir ajuda a um colega “ele poderá pensar que não sou competente”.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
105. Sente grandes bloqueios quando tem que realizar uma ação pouco habitual.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
106. Expressa-se com pouco à vontade e fica nervoso(a) quando olham para ele.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Apêndice C – Quadros Relativos aos Resultados Obtidos

C.1 Introdução

Neste apêndice é apresentada a análise gráfica dos resultados obtidos com base no tratamento às respostas do Questionário aplicado.

C.2 Resultados Obtidos quanto aos comportamentos de Liderança dos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria

Quadro nº C.1 – Percepção dos subordinados e auto- percepção dos Oficiais Subalternos nas dimensões da liderança

	PERCEPÇÃO				AUTO-PERCEPÇÃO			
	X _m	S	g ₁	g ₂	X _m	S	g ₁	g ₂
Orientação para a missão através do exemplo e ética	6,93	1,82	0,44	-0,72	7,51	1,48	2,64	-1,31
Tomada de decisão e planeamento	7,03	1,87	0,15	-0,64	7,35	1,44	-0,09	-0,5
Visão do ambiente externo e interno	6,82	1,89	0,44	-0,72	7,19	1,48	-0,73	-0,2
Gestão de conflitos	6,84	1,98	0,06	-0,63	7,37	1,7	1,36	-1,03
Coesão e trabalho de equipa e cooperação	6,66	2,09	-0,06	-0,64	7,09	1,77	0,65	-0,72
Liderança participativa e envolvimento	6,82	1,97	0,16	-0,68	7,09	1,62	0,51	-0,77

Legenda: X_m – Média da amostra; S – Desvio-padrão; g₁ – Coeficiente de achatamento (Kurtosis); g₂ – Coeficiente de assimetria (*Skewness*)

Quadro nº C.2 – Percepção dos subordinados e auto – percepção dos Capitães nas dimensões da liderança

	PERCEPÇÃO				AUTO-PERCEPÇÃO			
	X _m	S	g ₁	g ₂	X _m	S	g ₁	g ₂
Orientação para a missão através do exemplo e ética	7,15	1,60	0,77	-0,71	7,95	1,48	2,64	-1,31
Tomada de decisão e planeamento	6,93	1,61	0,44	-0,62	7,95	1,44	-0,09	-0,5
Visão do ambiente externo e interno	7,03	1,73	0,73	-0,76	7,75	1,48	-0,73	-0,2
Gestão de conflitos	6,99	1,73	0,46	-0,71	7,87	1,7	1,36	-1,03
Coesão e trabalho de equipa e cooperação	6,78	1,91	0,31	-0,74	7,73	1,77	0,65	-0,72
Liderança participativa e envolvimento	6,97	1,69	0,75	-0,74	7,43	1,62	0,51	-0,77

Legenda: X_m – Média da amostra; S – Desvio-padrão; g₁ – Coeficiente de achatamento (Kurtosis); g₂ – Coeficiente de assimetria (*Skewness*)

Quadro nº C.3 – Percepção dos subordinados em relação aos Oficiais Subalternos nas dimensões de liderança da Brigada Mecanizada

Brigada	Unidades	Dimensões	X _m	S	g ₁	g ₂
BrigMec	1ºBIMec	Orientação para a missão através do exemplo e ética	7,30	1,71	0,32	-0,69
		Tomada de decisão e planeamento	7,13	1,72	-0,32	-0,53
		Visão do ambiente externo e interno	7,25	1,77	0,17	-0,69
		Gestão de conflitos	7,16	1,88	0,23	-0,72
		Coesão e trabalho de equipa e cooperação	7,10	1,86	-0,25	-0,57
		Liderança participativa e envolvimento	7,24	1,85	0,38	-0,81
	2ºBIMec	Orientação para a missão através do exemplo e ética	7,24	1,75	-0,04	-0,74
		Tomada de decisão e planeamento	6,79	1,90	-0,01	-0,64
		Visão do ambiente externo e interno	6,75	1,90	0,59	-0,62
		Gestão de conflitos	6,85	1,99	0,03	-0,79
		Coesão e trabalho de equipa e cooperação	6,77	1,87	-0,61	-0,42
		Liderança participativa e envolvimento	6,80	2,01	0,43	-0,79

Legenda: X_m – Média da amostra; S – Desvio-padrão; g₁ – Coeficiente de achatamento (Kurtosis); g₂ – Coeficiente de assimetria (*Skewness*)

Quadro nº C.4 – Perceção dos subordinados em relação aos Capitães nas dimensões de liderança da Brigada Mecanizada

Brigada	Unidades	Dimensões	X _m	S	g ₁	g ₂
BrigMec	1ºBIMec	Orientação para a missão através do exemplo e ética	7,52	1,55	-0,87	-0,34
		Tomada de decisão e planeamento	7,49	1,53	-1,27	-0,07
		Visão do ambiente externo e interno	7,53	1,83	-0,33	-0,59
		Gestão de conflitos	7,45	1,64	-0,91	-0,31
		Coesão e trabalho de equipa e cooperação	7,44	1,63	-1,15	-0,27
		Liderança participativa e envolvimento	7,53	1,70	-0,37	-0,53
	2ºBIMec	Orientação para a missão através do exemplo e ética	7,93	1,44	1,45	-1,10
		Tomada de decisão e planeamento	7,85	1,37	1,16	-0,93
		Visão do ambiente externo e interno	7,61	1,46	-0,04	-0,37
		Gestão de conflitos	7,84	1,43	1,40	-1,11
		Coesão e trabalho de equipa e cooperação	7,71	1,45	0,49	-0,76
		Liderança participativa e envolvimento	7,80	1,33	0,82	-0,78

Legenda: X_m – Média da amostra; S – Desvio-padrão; g₁ – Coeficiente de achatamento (Kurtosis); g₂ – Coeficiente de assimetria (*Skewness*)

Quadro nº C.5 – Perceção dos subordinados em relação aos Oficiais Subalternos nas dimensões de liderança da Brigada de Intervenção

Brigada	Unidades	Dimensões	X _m	S	g ₁	g ₂
BrigInt	RI 13	Orientação para a missão através do exemplo e ética	6,21	1,60	-0,70	-0,06
		Tomada de decisão e planeamento	6,14	1,78	-0,04	-0,14
		Visão do ambiente externo e interno	6,25	1,72	-0,53	-0,28
		Gestão de conflitos	5,88	1,92	-0,11	-0,08
		Coesão e trabalho de equipa e cooperação	5,76	1,91	-0,16	-0,10
		Liderança participativa e envolvimento	5,84	1,91	-0,48	-0,27
	RI 14	Orientação para a missão através do exemplo e ética	6,00	1,93	0,41	-0,70
		Tomada de decisão e planeamento	5,82	1,95	-0,13	-0,41
		Visão do ambiente externo e interno	5,90	1,97	0,22	-0,61
		Gestão de conflitos	5,85	1,96	-0,03	-0,48
		Coesão e trabalho de equipa e cooperação	5,70	2,01	-0,15	-0,41
		Liderança participativa e envolvimento	5,83	2,05	-0,12	-0,50

Legenda: X_m – Média da amostra; S – Desvio-padrão; g₁ – Coeficiente de achatamento (Kurtosis); g₂ – Coeficiente de assimetria (*Skewness*)

Quadro nº C.6 – Perceção dos subordinados em relação aos Capitães nas dimensões de liderança da Brigada de Intervenção

Brigada	Unidades	Dimensões	Xm	S	g1	g2
BrigInt	RI 13	Orientação para a missão através do exemplo e ética	5,96	1,42	-0,55	0,00
		Tomada de decisão e planeamento	6,04	1,57	2,18	-0,85
		Visão do ambiente externo e interno	6,00	1,64	-0,24	-0,38
		Gestão de conflitos	5,08	1,70	0,10	-0,35
		Coesão e trabalho de equipa e cooperação	5,19	1,47	0,53	-0,30
		Liderança participativa e envolvimento	5,07	1,91	-0,67	-0,27
	RI 14	Orientação para a missão através do exemplo e ética	5,65	2,02	0,63	-0,80
		Tomada de decisão e planeamento	5,49	2,08	0,04	-0,41
		Visão do ambiente externo e interno	5,53	2,18	0,06	-0,47
		Gestão de conflitos	5,54	2,02	0,14	-0,47
		Coesão e trabalho de equipa e cooperação	5,34	2,11	-0,37	-0,28
		Liderança participativa e envolvimento	5,52	2,15	0,26	-0,42

Legenda: Xm – Média da amostra; S – Desvio-padrão; g₁ – Coeficiente de achatamento (Kurtosis); g₂ – Coeficiente de assimetria (Skewness)

Quadro n° C.7 – Perceção dos subordinados em relação aos Oficiais Subalternos nas dimensões de liderança da Brigada de Reação Rápida

Brigada	Unidades	Dimensões	X _m	S	g ₁	g ₂
BrigRR	1º BIPara	Orientação para a missão através do exemplo e ética	7,46	1,50	-0,02	-0,53
		Tomada de decisão e planeamento	7,07	1,54	0,63	-0,74
		Visão do ambiente externo e interno	7,24	1,79	1,10	-0,89
		Gestão de conflitos	7,15	1,73	-0,08	-0,59
		Coesão e trabalho de equipa e cooperação	6,88	2,10	0,49	-0,88
		Liderança participativa e envolvimento	7,24	1,64	-0,25	-0,53
	2º BIPara	Orientação para a missão através do exemplo e ética	7,05	1,80	0,44	-0,74
		Tomada de decisão e planeamento	6,86	1,93	-0,08	-0,67
		Visão do ambiente externo e interno	7,15	1,91	0,70	-0,83
		Gestão de conflitos	6,95	1,92	-0,04	-0,68
		Coesão e trabalho de equipa e cooperação	6,50	2,35	-0,08	-0,82
		Liderança participativa e envolvimento	7,08	1,89	0,40	-0,82
	CTC	Orientação para a missão através do exemplo e ética	7,55	1,64	2,97	-1,38
		Tomada de decisão e planeamento	7,37	1,69	2,16	-1,28
		Visão do ambiente externo e interno	7,41	1,65	1,88	-1,19
		Gestão de conflitos	7,31	1,80	2,12	-1,22
		Coesão e trabalho de equipa e cooperação	7,11	1,98	1,12	-1,16
		Liderança participativa e envolvimento	7,35	1,74	2,19	-1,16
	CTOE	Orientação para a missão através do exemplo e ética	6,69	1,85	1,38	-1,20
		Tomada de decisão e planeamento	6,44	1,71	1,98	-1,24
		Visão do ambiente externo e interno	6,54	1,74	2,12	-1,29
		Gestão de conflitos	6,49	2,00	0,92	-1,05
		Coesão e trabalho de equipa e cooperação	6,53	1,90	1,39	-1,19
		Liderança participativa e envolvimento	6,55	1,81	0,96	-0,88

Legenda: Xm – Média da amostra; S – Desvio-padrão; g₁ – Coeficiente de achatamento (Kurtosis); g₂ – Coeficiente de assimetria (Skewness)

Quadro nº C.8 – Percepção dos subordinados em relação aos Capitães nas dimensões de liderança da Brigada de Reação Rápida

Brigada	Unidades	Dimensões	X _m	S	g ₁	g ₂
BrigRR	1º BIPara	Orientação para a missão através do exemplo e ética	7,97	1,67	-0,52	-0,55
		Tomada de decisão e planeamento	7,61	1,75	-0,09	-0,83
		Visão do ambiente externo e interno	7,83	2,15	2,40	-1,60
		Gestão de conflitos	7,68	2,17	-0,49	-0,74
		Coesão e trabalho de equipa e cooperação	7,39	2,64	0,09	-1,01
		Liderança participativa e envolvimento	7,95	1,73	0,64	-1,04
	2º BIPara	Orientação para a missão através do exemplo e ética	6,73	1,76	1,98	-1,03
		Tomada de decisão e planeamento	6,42	2,00	0,72	-0,88
		Visão do ambiente externo e interno	6,90	1,98	1,53	-1,03
		Gestão de conflitos	6,57	1,94	0,80	-0,87
		Coesão e trabalho de equipa e cooperação	5,74	2,40	-0,54	-0,68
		Liderança participativa e envolvimento	6,92	1,92	1,51	-1,04
	CTC	Orientação para a missão através do exemplo e ética	7,83	1,45	4,42	-1,45
		Tomada de decisão e planeamento	7,67	1,24	-0,17	-0,55
		Visão do ambiente externo e interno	7,61	1,10	-0,08	-0,07
		Gestão de conflitos	7,54	1,75	1,46	-1,00
		Coesão e trabalho de equipa e cooperação	7,42	1,63	1,19	-0,98
		Liderança participativa e envolvimento	7,46	1,38	2,37	-0,82
	CTOE	Orientação para a missão através do exemplo e ética	6,37	2,07	0,72	-1,02
		Tomada de decisão e planeamento	6,19	1,84	1,47	-1,12
		Visão do ambiente externo e interno	6,25	1,89	1,56	-1,22
		Gestão de conflitos	6,11	2,17	0,43	-0,87
		Coesão e trabalho de equipa e cooperação	6,23	2,08	0,76	-1,06
		Liderança participativa e envolvimento	6,30	2,03	0,72	-0,92

Legenda: X_m – Média da amostra; S – Desvio-padrão; g₁ – Coeficiente de achatamento (Kurtosis); g₂ – Coeficiente de assimetria (*Skewness*)

C.3 Resultados Obtidos quanto aos Estilos de Comunicação dos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria

Quadro nº C.9 – Percepção dos subordinados e auto – percepção dos Oficiais Subalternos nos Estilos de Comunicação

	PERCEPÇÃO				AUTO-PERCEPÇÃO			
	X _m	S	g ₁	g ₂	X _m	S	g ₁	g ₂
Comunicação Assertiva	6,66	1,64	0,36	-0,43	7,19	1,64	0,70	-0,66
Comunicação Agressiva pela crítica	5,58	1,95	-0,35	-0,21	5,51	2,15	-0,18	-0,35
Comunicação Agressiva pelo domínio	5,53	2,17	-0,40	-0,25	5,55	2,49	-0,63	-0,13
Comunicação Passiva	5,39	2,08	0,03	-0,40	5,33	2,34	-0,57	-0,12

Legenda: X_m – Média da amostra; S – Desvio-padrão; g₁ – Coeficiente de achatamento (Kurtosis); g₂ – Coeficiente de assimetria (*Skewness*)

Quadro nº C.10 – Percepção dos subordinados e auto – percepção dos Capitães nos Estilos de Comunicação

	PERCEPÇÃO				AUTO-PERCEPÇÃO			
	X _m	S	g ₁	g ₂	X _m	S	g ₁	g ₂
Comunicação Assertiva	6,88	1,64	0,70	-0,66	7,80	1,53	0,65	-0,64
Comunicação Agressiva pela crítica	5,66	2,15	-0,18	-0,35	7,42	2,02	-0,16	-0,33
Comunicação Agressiva pelo domínio	5,48	2,49	-0,63	-0,13	7,31	2,34	-0,59	-0,12
Comunicação Passiva	5,40	2,34	-0,57	-0,12	7,17	2,22	-0,51	-0,13

Legenda: X_m – Média da amostra; S – Desvio-padrão; g₁ – Coeficiente de achatamento (Kurtosis); g₂ – Coeficiente de assimetria (*Skewness*)

Quadro nº C.11 – Percepção dos subordinados em relação aos Oficiais Subalternos nos Estilos de Comunicação da Brigada Mecanizada

Brigada	Unidades	Estilos	X _m	S	g ₁	g ₂
BrigMec	1ºBIMec	Comunicação Assertiva	6,21	1,46	1,97	-1,27
		Comunicação Agressiva pela crítica	5,04	1,63	1,58	-1,16
		Comunicação Agressiva pelo domínio	5,45	1,65	1,90	-1,27
		Comunicação Passiva	5,55	1,60	2,32	-1,34
	2ºBIMec	Comunicação Assertiva	6,18	1,85	0,34	-0,65
		Comunicação Agressiva pela crítica	4,67	1,88	0,07	-0,57
		Comunicação Agressiva pelo domínio	4,50	1,91	0,33	-0,65
		Comunicação Passiva	4,10	2,01	-0,06	-0,54

Legenda: X_m – Média da amostra; S – Desvio-padrão; g₁ – Coeficiente de achatamento (Kurtosis); g₂ – Coeficiente de assimetria (*Skewness*)

Quadro nº B.12 – Percepção dos subordinados em relação aos Capitães nos Estilos de Comunicação da Brigada Mecanizada

Brigada	Unidades	Estilos	X _m	S	g ₁	g ₂
BrigMec	1ºBIMec	Comunicação Assertiva	7,40	1,49	0,54	-0,81
		Comunicação Agressiva pela crítica	6,40	2,22	-0,82	-0,39
		Comunicação Agressiva pelo domínio	6,33	2,42	-0,54	-0,59
		Comunicação Passiva	6,20	2,40	-0,39	-0,66
	2ºBIMec	Comunicação Assertiva	7,43	1,81	0,12	-0,45
		Comunicação Agressiva pela crítica	6,29	2,21	-0,57	-0,15
		Comunicação Agressiva pelo domínio	5,22	2,53	-0,78	-0,12
		Comunicação Passiva	5,05	2,43	-0,72	-0,11

Legenda: X_m – Média da amostra; S – Desvio-padrão; g₁ – Coeficiente de achatamento (Kurtosis); g₂ – Coeficiente de assimetria (*Skewness*)

Quadro nº C.13 – Percepção dos subordinados em relação aos Oficiais Subalternos nos Estilos de Comunicação da Brigada de Intervenção

Brigada	Unidades	Estilos	X _m	S	g ₁	g ₂
BrigInt	RI 13	Comunicação Assertiva	7,65	1,60	0,77	-0,71
		Comunicação Agressiva pela crítica	5,17	1,61	0,44	-0,62
		Comunicação Agressiva pelo domínio	5,53	1,73	0,73	-0,76
		Comunicação Passiva	6,18	1,73	0,46	-0,71
	RI 14	Comunicação Assertiva	7,61	1,48	2,64	-1,31
		Comunicação Agressiva pela crítica	4,75	1,44	-0,09	-0,50
		Comunicação Agressiva pelo domínio	4,45	1,48	-0,73	-0,20
		Comunicação Passiva	4,55	1,70	1,36	-1,03

Legenda: X_m – Média da amostra; S – Desvio-padrão; g₁ – Coeficiente de achatamento (Kurtosis); g₂ – Coeficiente de assimetria (*Skewness*)

Quadro nº C.14 – Percepção dos subordinados em relação aos Capitães nos Estilos de Comunicação da Brigada de Intervenção

Brigada	Unidades	Estilos	X _m	S	g ₁	g ₂
BrigInt	RI 13	Comunicação Assertiva	5,95	1,90	0,20	-0,57
		Comunicação Agressiva pela crítica	5,93	1,81	0,30	-0,63
		Comunicação Agressiva pelo domínio	6,59	1,91	0,31	-0,74
		Comunicação Passiva	4,57	1,69	0,75	-0,74
	RI 14	Comunicação Assertiva	5,42	1,91	0,31	-0,74
		Comunicação Agressiva pela crítica	5,10	1,69	0,75	-0,74
		Comunicação Agressiva pelo domínio	4,97	1,77	0,65	-0,72
		Comunicação Passiva	5,25	1,62	0,51	-0,77

Legenda: X_m – Média da amostra; S – Desvio-padrão; g₁ – Coeficiente de achatamento (Kurtosis); g₂ – Coeficiente de assimetria (*Skewness*)

Quadro nº C.15 – Percepção dos subordinados em relação aos Oficiais Subalternos nos Estilos de Comunicação da Brigada de Reação Rápida

Brigada	Unidades	Estilos	X _m	S	g ₁	g ₂
BrigRR	1º BIPara	Comunicação Assertiva	7,71	1,70	1,36	-1,03
		Comunicação Agressiva pela crítica	6,20	1,77	0,65	-0,72
		Comunicação Agressiva pelo domínio	6,36	2,10	1,59	-1,29
		Comunicação Passiva	6,36	2,62	32,18	2,92
	2º BIPara	Comunicação Assertiva	5,80	1,61	0,44	-0,62
		Comunicação Agressiva pela crítica	5,38	1,73	0,73	-0,76
		Comunicação Agressiva pelo domínio	5,95	2,10	-0,22	-0,54
		Comunicação Passiva	4,15	2,01	0,06	-0,62
	CTC	Comunicação Assertiva	8,55	1,73	0,46	-0,71
		Comunicação Agressiva pela crítica	6,63	1,81	0,12	-0,45
		Comunicação Agressiva pelo domínio	6,35	2,21	-0,57	-0,15
		Comunicação Passiva	6,50	1,87	2,72	-1,50
	CTOE	Comunicação Assertiva	6,86	1,51	0,75	-1,03
		Comunicação Agressiva pela crítica	5,17	1,91	0,33	-0,65
		Comunicação Agressiva pelo domínio	5,27	2,01	-0,06	-0,54
		Comunicação Passiva	5,44	2,10	-0,22	-0,54

Legenda: X_m – Média da amostra; S – Desvio-padrão; g₁ – Coeficiente de achatamento (Kurtosis); g₂ – Coeficiente de assimetria (*Skewness*)

Quadro nº C.16 – Percepção dos subordinados em relação aos Capitães nos Estilos de Comunicação da Brigada de Reação Rápida

Brigada	Unidades	Estilos	X _m	S	g ₁	g ₂
BrigRR	1º BIPara	Comunicação Assertiva	7,02	1,80	0,44	-0,74
		Comunicação Agressiva pela crítica	5,30	1,93	-0,08	-0,67
		Comunicação Agressiva pelo domínio	4,40	2,52	-0,79	-0,180
		Comunicação Passiva	4,96	2,43	-0,74	-0,017
	2º BIPara	Comunicação Assertiva	6,58	1,78	0,16	-0,51
		Comunicação Agressiva pela crítica	5,85	1,89	0,45	-0,72
		Comunicação Agressiva pelo domínio	5,44	1,98	0,078	-0,64
		Comunicação Passiva	6,29	2,09	-0,037	-0,64
	CTC	Comunicação Assertiva	7,05	1,64	2,97	-1,38
		Comunicação Agressiva pela crítica	5,19	1,69	2,16	-1,28
		Comunicação Agressiva pelo domínio	4,93	1,91	0,31	-0,74
		Comunicação Passiva	4,13	2,31	-0,677	0,043
	CTOE	Comunicação Assertiva	6,07	1,73	0,73	-0,76
		Comunicação Agressiva pela crítica	5,17	1,81	0,30	-0,63
		Comunicação Agressiva pelo domínio	5,01	1,90	0,59	-0,62
		Comunicação Passiva	4,71	2,01	-0,06	-0,54

Legenda: X_m – Média da amostra; S – Desvio-padrão; g₁ – Coeficiente de achatamento (Kurtosis); g₂ – Coeficiente de assimetria (*Skewness*)

C.4 Resultados Obtidos das diferenças significativas

**Quadro nº C.17 – Comparação múltipla de médias (Teste Tukey) para os Comportamentos de Liderança dos
Oficiais Subalternos e Capitães – percepção subordinados**

Variável dependente			Tukey
OMEE	Cap 1 - 1º BIMec	Sub 3 - RI14	0,04
	Cap 2 - 1º BIMec	Sub 2 - RI14	0,01
		Sub 3 - RI14	0,00
	Cap 3 - 2º BIMec	Sub 1 - RI13	0,00
		Sub 2 - RI14	0,00
		Sub 3 - RI14	0,00
	Cap 9 - CTC	Sub 1 - RI13	0,01
		Sub 2 - RI14	0,01
		Sub 3 - RI14	0,00
	Cap 10 - CTC	Sub 3 - RI14	0,00
	Cap 11 - CTC	Sub 2 - RI14	0,01
		Sub 3 - RI14	0,00
		Sub 1 - RI13	0,05
	Cap 12 - 1º BIPara	Sub 2 - RI14	0,05
		Sub 3 - RI14	0,00
		Sub 1 - 2º BIMec	0,00
	Cap 13 - 1º BIPara	Sub 2 - 2º BIMec	0,03
		Sub 1 - RI13	0,00
		Sub 2 - RI13	0,01
		Sub 3 - RI13	0,01
		Sub 4 - RI13	0,05
		Sub 1 - RI14	0,02
		Sub 2 - RI14	0,00
		Sub 3 - RI14	0,00
	TDP	Cap 2 - 1º BIMec	Sub 1 - 2º BIMec
Sub 2 - 2º BIMec			0,00
Sub 1 - RI13			0,00
Sub 4 - RI13			0,02
Sub 2 - RI14			0,00
Sub 3 - RI14			0,00
Sub 4 - RI14			0,01
Cap 3 - 2º BIMec		Sub 1 - 2º BIMec	0,00
		Sub 2 - 2º BIMec	0,00
		Sub 1 - RI13	0,00
		Sub 4 - RI13	0,03
		Sub 2 - RI14	0,00
		Sub 3 - RI14	0,00
		Sub 4 - RI14	0,01
Variável dependente			Tukey
CIEC	Cap 1 - 1º BIMec	Cap 4 - RI13	0,00
		Cap 5 - RI13	0,00
		Cap 6 - RI14	0,01
		Cap 7 - RI14	0,00
		Cap 14 - 2º BIPara	0,02
	Cap 2 - 1º BIMec	Cap 4 - RI13	0,00
		Cap 5 - RI13	0,00
		Cap 6 - RI14	0,00
		Cap 7 - RI14	0,00
		Cap 8 - CTOE	0,02
		Cap 15 - 2º BIPara	0,00
		Cap 14 - 2º BIPara	0,00
		Sub 1 - 2º BIMec	0,00
		Sub 1 - RI13	0,03
	Sub 3 - RI14	0,00	
	Cap 3 - 2º BIMec	Cap 4 - RI13	0,00
		Cap 5 - RI13	0,00
		Cap 6 - RI14	0,00
		Cap 7 - RI14	0,00
		Cap 8 - CTOE	0,03
		Cap 15 - 2º BIPara	0,00
		Cap 14 - 2º BIPara	0,00
		Sub 1 - 2º BIMec	0,00
		Sub 1 - RI13	0,04
		Sub 3 - RI14	0,00
	Cap 4 - RI13	Sub 2 - 1º BIMec	0,02
		Sub 3 - 1º BIMec	0,00
		Sub 1 - CTC	0,03
		Sub 1 - 2º BIPara	0,02
		Sub 4 - 2º BIPara	0,00
		Sub 5 - 2º BIPara	0,00
		Cap 5 - RI13	Sub 2 - 1º BIMec
Sub 3 - 1º BIMec	0,00		
Sub 2 - CTOE	0,05		
Sub 1 - CTC	0,02		
Sub 1 - 2º BIPara	0,01		
Sub 4 - 2º BIPara	0,00		
Sub 5 - 2º BIPara	0,00		

	Cap 9 - CTC	Sub 1 - 2° BIMec	0,00		Cap 6 - RI14	Sub 3 - 1° BIMec	0,01			
		Sub 2 - 2° BIMec	0,01			Sub 4 - 2° BIPara	0,04			
		Sub 1 - RI13	0,00			Sub 5 - 2° BIPara	0,01			
		Cap 10 - CTC	Sub 2 - RI14			0,01	Cap 7 - RI14	Sub 2 - 1° BIMec	0,03	
			Sub 3 - RI14			0,00		Sub 3 - 1° BIMec	0,00	
			Sub 4 - RI14			0,03		Sub 1 - CTC	0,05	
			Cap 11 - CTC			Sub 1 - 2° BIMec		0,00	Sub 1 - 2° BIPara	0,03
						Sub 1 - RI13		0,01	Sub 4 - 2° BIPara	0,01
						Sub 3 - RI14		0,00	Sub 5 - 2° BIPara	0,00
		Cap 12 - 1° BIPara	Sub 1 - RI13			0,01	Cap 9 - CTC	Cap 4 - RI13	0,00	
			Sub 3 - RI14			0,00		Cap 5 - RI13	0,00	
			Cap 6 - RI14			0,00		Cap 6 - RI14	0,00	
	Cap 7 - RI14	0,00	Cap 7 - RI14		0,00					
	Sub 1 - 1° BIMec	0,02	Cap 14 - 2° BIPara		0,00					
	Cap 13 - 1° BIPara	Cap 14 - 2° BIPara	0,00		Sub 1 - 2° BIMec	0,02				
		Sub 1 - 2° BIMec	0,00		Sub 3 - RI14	0,02				
		Sub 2 - 2° BIMec	0,00		Cap 11 - CTC	Sub 1 - 2° BIMec		0,02		
		Sub 1 - RI13	0,00		Cap 13 - 1° BIPara	Sub 3 - RI14		0,00		
		Sub 2 - RI13	0,02		Cap 14 - 2° BIPara	Sub 3 - 1° BIMec		0,02		
		Sub 4 - RI13	0,01		Sub 5 - 2° BIPara	0,01				
		Sub 2 - RI14	0,00		Cap 1 - 1° BIMec	Cap 4 - RI13	0,00			
		Sub 3 - RI14	0,00			Cap 5 - RI13	0,00			
		Sub 4 - RI14	0,00			Cap 6 - RI14	0,00			
	VISM	Cap 1 - 1° BIMec	Cap 6 - RI14			0,01	Cap 7 - RI14	0,00		
		Cap 2 - 1° BIMec	Cap 7 - RI14			0,00	Sub 3 - RI14	0,04		
Cap 4 - RI13			0,00	Cap 2 - 1° BIMec		Cap 4 - RI13	0,00			
Cap 5 - RI13			0,00			Cap 5 - RI13	0,00			
Cap 6 - RI14			0,00			Cap 6 - RI14	0,00			
Cap 7 - RI14			0,00			Cap 7 - RI14	0,00			
Cap 8 - CTOE			0,00			Cap 8 - CTOE	0,00			
Sub 1 - 2° BIMec			0,00		Sub 1 - 2° BIMec	0,00				
Sub 2 - 2° BIMec			0,01		Sub 2 - 2° BIMec	0,01				
Sub 1 - RI13			0,00		Sub 2 - RI14	0,00				
Sub 2 - RI14			0,02		Sub 3 - RI14	0,00				
Sub 3 - RI14		0,00	Cap 3 - 2° BIMec		Cap 4 - RI13	0,00				
Cap 4 - RI13	0,00	Cap 5 - RI13		0,00						
Cap 5 - RI13	0,00	Cap 6 - RI14		0,00						
Cap 6 - RI14	0,00	Cap 7 - RI14		0,00						
Cap 7 - RI14	0,00	Cap 8 - CTOE		0,01						
Cap 8 - CTOE	0,04	Sub 1 - 2° BIMec		0,00						
Sub 1 - 2° BIMec	0,00	Sub 2 - 2° BIMec		0,03						
Sub 3 - RI14	0,00	Sub 2 - RI14		0,02						

GCON	Cap 9 - CTC	Cap 4 - RI13	0,00		Cap 4 - RI13	Sub 3 - RI14	0,00
		Cap 5 - RI13	0,00			Sub 1 - 1º BIMec	0,00
		Cap 6 - RI14	0,00			Sub 2 - 1º BIMec	0,00
		Cap 7 - RI14	0,00			Sub 3 - 1º BIMec	0,00
		Cap 8 - CTOE	0,05			Sub 4 - 1º BIMec	0,00
		Sub 1 - 2º BIMec	0,00			Sub 1 - RI13	0,01
		Sub 3 - RI14	0,00			Sub 3 - RI13	0,02
	Cap 10 - CTC	Cap 4 - RI13	0,01			Sub 4 - RI13	0,00
		Cap 5 - RI13	0,01			Sub 1 - RI14	0,03
		Cap 6 - RI14	0,00			Sub 1 - CTOE	0,01
		Cap 7 - RI14	0,00			Sub 2 - CTOE	0,00
		Sub 3 - RI14	0,00			Sub 1 - CTC	0,00
	Cap 15 - 2º BIPara	Cap 7 - RI14	0,01			Sub 2 - CTC	0,00
	Cap 11 - CTC	Cap 4 - RI13	0,02			Sub 3 - CTC	0,00
		Cap 5 - RI13	0,02			Sub 4 - CTC	0,00
		Cap 6 - RI14	0,00			Sub 3 - 1º BIPara	0,02
		Cap 7 - RI14	0,00			Sub 4 - 1º BIPara	0,04
		Sub 1 - 2º BIMec	0,01			Sub 1 - 2º BIPara	0,00
		Sub 3 - RI14	0,00			Sub 2 - 2º BIPara	0,00
	Cap 12 - 1º BIPara	Cap 4 - RI13	0,00		Cap 5 - RI13	Sub 4 - 2º BIPara	0,00
		Cap 5 - RI13	0,01			Sub 5 - 2º BIPara	0,00
		Cap 6 - RI14	0,00			Sub 2 - 1º BIMec	0,03
		Cap 7 - RI14	0,00			Sub 3 - 1º BIMec	0,00
		Sub 1 - 2º BIMec	0,00			Sub 4 - 1º BIMec	0,04
		Sub 3 - RI14	0,00			Sub 1 - CTC	0,00
	Cap 13 - 1º BIPara	Cap 4 - RI13	0,00			Sub 2 - CTC	0,00
		Cap 5 - RI13	0,00			Sub 3 - CTC	0,01
		Cap 6 - RI14	0,00			Sub 4 - CTC	0,00
		Cap 7 - RI14	0,00			Sub 1 - 2º BIPara	0,02
		Cap 8 - CTOE	0,00			Sub 2 - 2º BIPara	0,01
		Cap 15 - 2º BIPara	0,04			Sub 4 - 2º BIPara	0,00
		Sub 1 - 2º BIMec	0,00			Sub 5 - 2º BIPara	0,00
		Sub 2 - 2º BIMec	0,00		Cap 6 - RI14	Sub 3 - 1º BIMec	0,04
		Sub 1 - RI13	0,00			Sub 1 - CTC	0,00
		Sub 1 - RI14	0,01			Sub 2 - CTC	0,03
		Sub 2 - RI14	0,00			Sub 4 - 2º BIPara	0,00
		Sub 3 - RI14	0,00			Sub 5 - 2º BIPara	0,02
	Cap 14 - 2º BIPara	Cap 6 - RI14	0,03		Cap 7 - RI14	Sub 3 - 1º BIMec	0,03
		Cap 7 - RI14	0,00			Sub 1 - CTC	0,00
GCON	Cap 1 - 1º BIMec	Cap 4 - RI13	0,00			Sub 2 - CTC	0,02
		Cap 5 - RI13	0,00			Sub 4 - CTC	0,04
		Cap 6 - RI14	0,02			Sub 2 - 2º BIPara	0,04
		Cap 7 - RI14	0,00			Sub 4 - 2º BIPara	0,00
		Sub 1 - 2º BIMec	0,02			Sub 5 - 2º BIPara	0,02
		Sub 3 - RI14	0,05		Cap 8 - CTOE	Cap 4 - RI13	0,01

	Cap 2 - 1º BIMEc	Cap 4 - RI13	0,00		Cap 9 - CTC	Cap 4 - RI13	0,00
		Cap 5 - RI13	0,00			Cap 5 - RI13	0,00
		Cap 6 - RI14	0,00			Cap 6 - RI14	0,00
		Cap 7 - RI14	0,00			Cap 7 - RI14	0,00
		Cap 8 - CTOE	0,00			Sub 1 - 2º BIMEc	0,00
		Sub 1 - 2º BIMEc	0,00			Sub 3 - RI14	0,00
		Sub 3 - RI14	0,00				
	Cap 3 - 2º BIMEc	Cap 4 - RI13	0,00		Cap 10 - CTC	Cap 4 - RI13	0,00
		Cap 5 - RI13	0,00			Cap 5 - RI13	0,00
		Cap 6 - RI14	0,00			Cap 6 - RI14	0,00
		Cap 7 - RI14	0,00			Cap 7 - RI14	0,00
		Cap 8 - CTOE	0,00			Sub 1 - 2º BIMEc	0,03
		Sub 1 - 2º BIMEc	0,00			Sub 3 - RI14	0,02
		Sub 3 - RI14	0,00				
	Cap 9 - CTC	Cap 4 - RI13	0,00		Cap 15 - 2º BIPara	Cap 4 - RI13	0,00
		Cap 5 - RI13	0,00			Cap 5 - RI13	0,00
		Cap 6 - RI14	0,00			Cap 6 - RI14	0,02
		Cap 7 - RI14	0,00		Cap 11 - CTC	Cap 7 - RI14	0,01
		Cap 8 - CTOE	0,01			Cap 4 - RI13	0,00
		Sub 1 - 2º BIMEc	0,00			Cap 5 - RI13	0,00
		Sub 3 - RI14	0,00			Cap 6 - RI14	0,00
	Cap 10 - CTC	Cap 4 - RI13	0,00			Cap 7 - RI14	0,00
		Cap 5 - RI13	0,00			Sub 1 - 2º BIMEc	0,02
		Cap 6 - RI14	0,01			Sub 3 - RI14	0,01
		Cap 7 - RI14	0,00		Cap 12 - 1º BIPara	Cap 4 - RI13	0,00
		Sub 1 - 2º BIMEc	0,00			Cap 5 - RI13	0,00
		Sub 3 - RI14	0,01			Cap 6 - RI14	0,00
	Cap 15 - 2º BIPara	Cap 4 - RI13	0,00			Cap 7 - RI14	0,00
		Cap 5 - RI13	0,01			Sub 1 - 2º BIMEc	0,00
		Cap 7 - RI14	0,04			Sub 2 - RI14	0,04
		Cap 6 - RI14	0,00			Sub 3 - RI14	0,00
		Cap 7 - RI14	0,00			Sub 2 - 2º BIMEc	0,00
		Cap 8 - CTOE	0,05			Sub 3 - RI13	0,04
		Sub 1 - 2º BIMEc	0,00		Cap 14 - 2º BIPara	Cap 4 - RI13	0,00
		Sub 3 - RI14	0,00			Cap 5 - RI13	0,00
						Cap 6 - RI14	0,02
						Cap 7 - RI14	0,01

Legenda: OMEE - Orientação para a missão através do exemplo e ética –; TDP – Tomada de decisão e planeamento; VISM – Visão do ambiente externo e interno; GCON – Gestão de conflitos; CTEC – Coesão e trabalho de equipa e cooperação; LPEN -Liderança participativa e envolvimento; Sig. – Significância; Sub - Subalterno. 1º BIMEc – 1º Batalhão de Infantaria Mecanizado; 2º BIMEc – 2º Batalhão de Infantaria Mecanizado; RI13 – Regimento de Infantaria Nº 13; RI14 – Regimento de Infantaria Nº 14; 1º BIPara – 1º Batalhão de Infantaria Paraquedista; 2º BIPara – 2º Batalhão de Infantaria Paraquedista; CTC – Centro de Tropas Comando; CTOE – Centro de Operações Especiais.

(*) Relação significativa para $p < 0,05$.

Quadro nº C.18 – Comparação múltipla de médias (Teste Tukey) para os Estilos de Comunicação dos Oficiais Subalternos e Capitães – percepção subordinados.

Variável dependente			Tukey	
COASS	Cap 1 - 1º BIMec	Cap 6 - RI14	0,01	
		Cap 7 - RI14	0,01	
		Sub 4 - 1º BIMec	0,03	
	Cap 2 - 1º BIMec	Cap 1 - 1º BIMec	0,04	
		Cap 4 - RI13	0,00	
		Cap 5 - RI13	0,00	
		Cap 6 - RI14	0,00	
		Cap 7 - RI14	0,00	
		Cap 8 - CTOE	0,00	
		Sub 4 - 1º BIMec	0,00	
		Cap 15 - 2º BIPara	0,00	
		Cap 12 - 1º BIPara	0,03	
		Sub 1 - 2º BIMec	0,00	
		Sub 2 - 2º BIMec	0,00	
		Sub 1 - RI13	0,00	
		Sub 2 - RI13	0,00	
		Sub 3 - RI13	0,03	
		Sub 4 - RI13	0,00	
		Sub 1 - RI14	0,00	
		Sub 2 - RI14	0,00	
		Sub 4 - RI14	0,00	
		Sub 1 - CTOE	0,01	
		Sub 3 - CTOE	0,03	
		Sub 1 - 1º BIPara	0,00	
		Sub 2 - 1º BIPara	0,00	
		Sub 4 - 1º BIPara	0,04	
		Cap 3 - 2º BIMec	Cap 4 - RI13	0,00
			Cap 5 - RI13	0,00
			Cap 6 - RI14	0,00
			Cap 7 - RI14	0,00
			Cap 8 - CTOE	0,01
			Sub 4 - 1º BIMec	0,00
	Sub 1 - 2º BIMec		0,00	
	Sub 2 - 2º BIMec		0,04	
	Sub 1 - RI13		0,00	
	Sub 2 - RI14		0,01	
	COAGDO		Cap 1 - 1º BIMec	Sub 3 - 1º BIMec
		Cap 2 - 1º BIMec	Cap 6 - RI14	0,00
Cap 7 - RI14			0,03	
Cap 8 - CTOE			0,01	
Cap 10 - CTC			0,05	
Sub 1 - 1º BIMec			0,00	
Sub 2 - 1º BIMec			0,00	
Sub 3 - 1º BIMec			0,00	
Sub 4 - 1º BIMec			0,00	
Cap 11 - CTC			0,03	
Cap 12 - 1º BIPara			0,00	
Cap 13 - 1º BIPara			0,02	
Sub 1 - 2º BIMec			0,01	
Sub 1 - RI13			0,00	
Sub 2 - RI13			0,00	
Sub 1 - RI14			0,00	
Sub 2 - RI14			0,05	
Sub 4 - RI14			0,03	
Sub 2 - CTOE			0,02	
Sub 1 - 1º BIPara			0,00	
Cap 3 - 2º BIMec			Sub 5 - 2º BIPara	0,04
Cap 4 - RI13		Cap 3 - 2º BIMec	0,01	
		Cap 6 - RI14	0,00	
		Cap 7 - RI14	0,01	
		Cap 8 - CTOE	0,00	
		Cap 9 - CTC	0,02	
		Cap 10 - CTC	0,02	
		Sub 1 - 1º BIMec	0,00	
		Sub 2 - 1º BIMec	0,00	
		Sub 3 - 1º BIMec	0,00	
		Sub 4 - 1º BIMec	0,00	
		Cap 15 - 2º BIPara	0,02	
		Cap 11 - CTC	0,01	
		Cap 12 - 1º BIPara	0,00	
		Cap 13 - 1º BIPara	0,01	
		Sub 1 - 2º BIMec	0,00	

	Cap 4 - RI13	Sub 3 - RI14	0,00	COPASS		Sub 1 - RI13	0,00
		Sub 4 - 2º BIPara	0,00			Sub 2 - RI13	0,00
		Sub 5 - 2º BIPara	0,01			Sub 1 - RI14	0,00
	Cap 5 - RI13	Sub 4 - 2º BIPara	0,00			Sub 2 - RI14	0,02
		Sub 5 - 2º BIPara	0,02			Sub 4 - RI14	0,01
		Sub 3 - 1º BIMec	0,03			Sub 1 - CTOE	0,04
		Sub 1 - CTC	0,00			Sub 2 - CTOE	0,01
		Sub 2 - CTC	0,00			Sub 1 - CTC	0,05
		Sub 3 - CTC	0,00			Sub 1 - 1º BIPara	0,00
		Sub 1 - 2º BIPara	0,00			Sub 3 - 1º BIPara	0,04
		Sub 2 - 2º BIPara	0,00		Cap 5 - RI13	Sub 3 - 1º BIMec	0,00
		Sub 3 - 2º BIPara	0,04			Sub 4 - 1º BIMec	0,05
		Sub 4 - 2º BIPara	0,00			Cap 12 - 1º BIPara	0,00
		Sub 5 - 2º BIPara	0,00		Cap 6 - RI14	Sub 1 - 2º BIPara	0,00
	Cap 7 - RI14	Sub 3 - 1º BIMec	0,02			Sub 4 - 2º BIPara	0,01
		Sub 1 - CTC	0,00			Sub 5 - 2º BIPara	0,00
		Sub 2 - CTC	0,00		Cap 7 - RI14	Sub 1 - 2º BIPara	0,03
		Sub 3 - CTC	0,00			Sub 5 - 2º BIPara	0,03
		Sub 1 - 2º BIPara	0,00		Cap 8 - CTOE	Sub 1 - 2º BIPara	0,01
		Sub 2 - 2º BIPara	0,00			Sub 5 - 2º BIPara	0,01
		Sub 3 - 2º BIPara	0,03		Cap 10 - CTC	Sub 1 - 2º BIPara	0,03
		Sub 4 - 2º BIPara	0,00			Sub 5 - 2º BIPara	0,03
		Sub 5 - 2º BIPara	0,00		Cap 1 - 1º BIMec	Sub 3 - 1º BIMec	0,01
	Cap 10 - CTC	Cap 5 - RI13	0,02			Sub 5 - 2º BIPara	0,02
		Cap 6 - RI14	0,00		Cap 2 - 1º BIMec	Cap 3 - 2º BIMec	0,02
		Cap 7 - RI14	0,00			Cap 4 - RI13	0,00
		Sub 4 - 1º BIMec	0,00			Cap 5 - RI13	0,01
		Sub 1 - 2º BIMec	0,00			Cap 8 - CTOE	0,00
		Sub 1 - RI13	0,00			Cap 9 - CTC	0,00
		Sub 3 - RI14	0,00			Cap 10 - CTC	0,00
		Cap 6 - RI14	0,01			Sub 1 - 1º BIMec	0,00
	Cap 11 - CTC	Cap 7 - RI14	0,01			Sub 2 - 1º BIMec	0,00
		Sub 4 - 1º BIMec	0,02			Sub 3 - 1º BIMec	0,00
		Cap 6 - RI14	0,04			Sub 4 - 1º BIMec	0,01
	Cap 12 - 1º BIPara	Cap 7 - RI14	0,04			Cap 11 - CTC	0,00
		Sub 4 - 1º BIMec	0,04			Cap 12 - 1º BIPara	0,01

COAGCR	Cap 13 - 1º BIPara	Cap 7 - RI14	0,05			Cap 13 - 1º BIPara	0,03
		Cap 4 - RI13	0,01			Sub 1 - 2º BIMec	0,00
		Cap 5 - RI13	0,01			Sub 2 - 2º BIMec	0,02
		Cap 6 - RI14	0,00			Sub 1 - RI14	0,00
		Cap 7 - RI14	0,00			Sub 2 - CTOE	0,02
		Cap 8 - CTOE	0,04			Sub 1 - CTC	0,00
		Sub 4 - 1º BIMec	0,00			Sub 1 - 1º BIPara	0,01
		Sub 1 - 2º BIMec	0,00			Sub 2 - 1º BIPara	0,00
		Sub 1 - RI13	0,00			Sub 3 - 1º BIPara	0,01
		Sub 2 - RI14	0,04			Sub 1 - 2º BIPara	0,00
		Sub 3 - RI14	0,00			Sub 4 - 2º BIPara	0,00
		Cap 6 - RI14	0,03			Sub 5 - 2º BIPara	0,00
		Cap 2 - 1º BIMec	0,03		Cap 3 - 2º BIMec	Sub 3 - RI13	0,03
		Cap 6 - RI14	0,00			Sub 1 - 2º BIPara	0,00
	Cap 14 - 2º BIPara	Cap 7 - RI14	0,00			Sub 2 - 2º BIPara	0,00
		Cap 8 - CTOE	0,00			Sub 3 - 2º BIPara	0,00
		Cap 10 - CTC	0,02			Sub 4 - 2º BIPara	0,00
		Sub 1 - 1º BIMec	0,00			Sub 5 - 2º BIPara	0,00
		Sub 2 - 1º BIMec	0,00		Cap 4 - RI13	Sub 1 - 2º BIPara	0,00
		Sub 3 - 1º BIMec	0,00			Sub 2 - 2º BIPara	0,00
		Sub 4 - 1º BIMec	0,00			Sub 3 - 2º BIPara	0,00
		Cap 11 - CTC	0,02			Sub 4 - 2º BIPara	0,00
		Cap 12 - 1º BIPara	0,00		Cap 5 - RI13	Sub 5 - 2º BIPara	0,00
		Sub 1 - 2º BIMec	0,01			Sub 1 - 2º BIPara	0,00
		Sub 2 - 2º BIMec	0,00			Sub 4 - 2º BIPara	0,00
		Sub 1 - RI13	0,00			Sub 5 - 2º BIPara	0,00
		Sub 2 - RI13	0,01		Cap 6 - RI14	Sub 1 - 2º BIPara	0,00
		Sub 4 - RI13	0,01			Sub 4 - 2º BIPara	0,00
		Sub 1 - RI14	0,00			Sub 5 - 2º BIPara	0,00
		Sub 2 - CTOE	0,04		Cap 7 - RI14	Sub 3 - 1º BIMec	0,04
		Sub 1 - 1º BIPara	0,00			Sub 1 - 2º BIPara	0,01
		Sub 2 - 1º BIPara	0,01			Sub 4 - 2º BIPara	0,01
		Sub 3 - 1º BIPara	0,01			Sub 5 - 2º BIPara	0,01
		Sub 1 - 1º BIMec	0,01		Cap 8 - CTOE	Sub 1 - 2º BIPara	0,00
		Sub 2 - 1º BIPara	0,02			Sub 2 - 2º BIPara	0,02
		Sub 3 - 1º BIMec	0,00			Sub 4 - 2º BIPara	0,00
		Sub 1 - RI13	0,00			Sub 5 - 2º BIPara	0,00
		Sub 1 - 1º BIPara	0,01		Cap 9 - CTC	Sub 1 - 2º BIPara	0,00
	Cap 4 - RI13	Sub 2 - 1º BIMec	0,00			Sub 2 - 2º BIPara	0,00
		Sub 3 - 1º BIMec	0,00			Sub 3 - 2º BIPara	0,01
		Sub 1 - RI13	0,00			Sub 4 - 2º BIPara	0,00
		Sub 1 - 1º BIPara	0,01			Sub 5 - 2º BIPara	0,00
	Cap 2 - 1º BIMec	Cap 7 - RI14	0,03		Cap 10 - CTC	Sub 1 - 2º BIPara	0,00
		Cap 6 - RI14	0,00				
		Cap 7 - RI14	0,05				
		Cap 4 - RI13	0,01				

		Sub 3 - 1º BIMEc	0,02			Sub 2 - 2º BIPara	0,00
	Cap 5 - RI13	Sub 1 - RI13	0,04			Sub 3 - 2º BIPara	0,01
		Sub 4 - 2º BIPara	0,03			Sub 4 - 2º BIPara	0,00
	Cap 6 - RI14	Sub 3 - CTC	0,04			Sub 5 - 2º BIPara	0,00
	Cap 7 - RI14	Sub 1 - 2º BIPara	0,00		Cap 15 - 2º BIPara	Sub 3 - 1º BIMEc	0,00
		Sub 2 - 2º BIPara	0,03			Sub 1 - RI14	0,01
		Sub 4 - 2º BIPara	0,00		Cap 11 - CTC	Sub 3 - RI13	0,03
		Sub 5 - 2º BIPara	0,01			Sub 4 - RI13	0,05
		Sub 1 - 2º BIPara	0,00			Sub 1 - 2º BIPara	0,00
	Cap 8 - CTOE	Sub 4 - 2º BIPara	0,00			Sub 2 - 2º BIPara	0,00
		Sub 5 - 2º BIPara	0,02			Sub 3 - 2º BIPara	0,00
		Sub 1 - 2º BIPara	0,00			Sub 4 - 2º BIPara	0,00
	Cap 9 - CTC	Sub 4 - 2º BIPara	0,00			Sub 5 - 2º BIPara	0,00
		Sub 5 - 2º BIPara	0,02		Cap 12 - 1º BIPara	Sub 1 - 2º BIPara	0,00
		Sub 4 - 2º BIPara	0,01			Sub 4 - 2º BIPara	0,00
	Cap 10 - CTC	Sub 1 - 2º BIPara	0,01			Sub 5 - 2º BIPara	0,00
	Cap 15 - 2º BIPara	Sub 4 - 2º BIPara	0,00		Cap 13 - 1º BIPara	Sub 1 - 2º BIPara	0,00
		Sub 5 - 2º BIPara	0,04			Sub 4 - 2º BIPara	0,00
		Sub 4 - 2º BIPara	0,04			Sub 5 - 2º BIPara	0,00
	Cap 11 - CTC	Sub 1 - 2º BIPara	0,01		Cap 14 - 2º BIPara	Sub 1 - 1º BIMEc	0,01
	Cap 12 - 1º BIPara	Sub 4 - 2º BIPara	0,00			Sub 2 - 1º BIMEc	0,02
		Sub 5 - 2º BIPara	0,03			Sub 3 - 1º BIMEc	0,00
		Sub 1 - 2º BIPara	0,00			Cap 11 - CTC	0,00
		Sub 2 - 2º BIPara	0,02			Sub 1 - 2º BIMEc	0,03
		Sub 4 - 2º BIPara	0,00			Sub 1 - RI14	0,00
		Sub 5 - 2º BIPara	0,00			Sub 1 - CTC	0,04
						Sub 2 - 1º BIPara	0,02

Legenda: COAGCR – Comunicação Agressiva pela crítica; COAGDO – Comunicação Agressiva pelo domínio; COPASS – Comunicação Passiva; Sig. – Significância; Sub - Subalterno. 1º BIMEc – 1º Batalhão de Infantaria Mecanizado; 2º BIMEc – 2º Batalhão de Infantaria Mecanizado; RI13 – Regimento de Infantaria Nº 13; RI14 – Regimento de Infantaria Nº 14; 1º BIPara – 1º Batalhão de Infantaria Paraquedista; 2º BIPara – 2º Batalhão de Infantaria Paraquedista; CTC – Centro de Tropas Comando; CTOE – Centro de Operações Especiais.

(*) Relação significativa para $p < 0,05$.